بسم الله الرحمن الرحيم

تم رفع هذه المادة العلمية من طرف أخوكم في الله: خادم العلم والمعرفة (الأسد الجريح) بن عيسى قرمزلي. ولاية المدية

الجنسية جزائرية

الديانة مسلم

موقعي المكتبة الإلكترونية لخادم العلم والمعرفة للنشر المجاني للرسائل والبحوث على

www.Theses-dz.com

للتواصل: رقم هاتف 00213771087969

البريد الإلكتروني: benaissa.inf@gmail.com

حسابي على الفيسبوك: www.facebook.com/Theses.dz

جروبي: https://www.facebook.com/groups/Theses.dz

تويتر https://twitter.com@Theses_DZ

الخدمات المدفوعة

01- أطلب نسخة من مكتبتي



السعة: 2000 جيقا أي 2 تيرا !

فيها تقريبا كل التخصصات

أكثر من 80.000 رسالة وأطروحة وبحث علمي

أكثر من 600.000 وثيقة علمية (كتاب، مقالة، ملتقى، ومخطوطة...)

المكتبة مع الهرديسك بالدينار الجزائري 50.000.00 دج

المكتبة مع الهرديسك بالدولار: 500 دولار .

المكتبة مع الهرديسك بالأورو: 450 أورو

02-نوفر رسائل الأردن كاملة 20 دولار للرسالة الواحدة على https://jutheses.ju.edu.jo/default2.aspx

لا تنسوني بدعوة صالحة بظهر الغيب: ردد معي 10 سبحان الله وبحمده سبحان الله العظيم

اللهم صل وسلم على نبينا محمد .... بن عيسى قرمزلي 2016.

جـامـعـــة الـجـزائــر

معهـــد العلـــوم الاقتصادية

تنظيم التموين و تسيير المخزونات في المؤسسات الصناعية

(حالة الشركة الوطنية للحديد و الصلب)

1982 - 1967

رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية

فرع الاقتصاديات الكمية

اعـدد : سـعـدون بـوكـبـوس

تحت اشراف : الاستاذ المعقبى حبيبة

مكلف بالمحاضرات

م٠ ع٠ ١٠

السنة الجامعية : 1986 - 1987

مقدمة :

تضمن برنامج التنمية المخططة ، مجموعة محاور ذات طابع سياسي وتصور اقتصادي ، وآمال اجتماعية كبرى - وذلك في اطار التوجيهات السياسية التي تبنتها القيادة السياسية آنذاك - حيث تم وضع برنامج اقتصادي في اطار استراتيجية تنموية ، تهدف الى تحقيق الاستقلال الاقتصادي من جهة ، وتوفير فرص العمل للقادرين عليه من جهة ثانية، وذلك باتباع أسلوب التخطيط الشامل لجميع قطاعات الاقتصاد الوطني .

لقد تمثل أساس بناء هذه الاستراتيجية ، في استرجاع الثروات الوطنية أولا واقامة صناعات أساسية ثانيا ، بحيث تلعب هذه الأخيرة - لاحقا - دورا فعالا في تحقيق التكامل بين القطاعات المكونة للنشاط الاقتصادي في البلاد ، وتطوير هذه القطاعات ، بما يضمن مقدرتها في تلبية الحاجيات المتزايدة لأفراد المجتمع .

بناء على هذا فانّ الدور القيادي الذي منحته هذه الاستراتيجية لقطاع الصناعات الثقيلة - باعتباره القاطرة التي تجر وراءها بقية القطاعات - جعلنا نهتم بدراسة وتحليل الفعالية الاقتصادية للجانب التنظيمي لأحد أكبر مؤسساته (الشركة الوطنية للحديد والصلب) وذلك من خلال بحث وظيفة التموين ، وطرق ادارة المخازن في الفترة ما بين 1967- 1982 ، باعتبار أن مزاولة نشاط التموين وتسيير المخزونات ، عمليات يخضع كل منها الى تاثيرات مجموعة من العوامل نستطيع حصرها في صنفين أساسيين :

1 - مجموعة العوامل الداخلية ، والتي تتمثل في الانظمة والقوانين ، وطرق العمل وطبيعة العلاقات الوظيفية بين المستخدمين والمصالح الادارية .

2 - مجموعة العوامل الخارجية وتتمثل في عناصر الضغط المختلفة الموجهة للمؤسسة من قبل البيئة المحيطة بها ، وكذلك الجمهور المتعامل معها .

ولما كانت وظيفة التموين تتضمن النشاط الهادف الى توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من سلع انتاجية (تجهيزات) واستهلاكية (مواد أولية وغيرها) في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة ، فانّ أي تقصير في تأدية هذه الوظيفة من شأنه أن يؤدي الى خلق مشاكل كثيرة تقف حائلا دون تقدم المؤسسة . ولا يمكن ايجاز ، أسباب هذا التقصير الّا للعوامل التي ذكرناها في أعلاه سواء بشكل منفرد أو مجتمعة داخلية وخارجية في آن واحد . وعليه فانّ موضوع بحثنا يكمن في دراسة هذه العوامل وتحديد العلاقات الموجودة بينها ، ومحاولة تنظيمها اداريا للسيطرة عليها على المستوى الداخلي للمؤسسة من جهة ، والتكيف معها كعوامل ضغط خارجية من جهة ثانية ، وأيضا ايجاد علاقة توازنية بين مجموعة العوامل المؤثرة في مزاولة النشاط الاقتصادي في المؤسسة بصفة عامة .

انّ الغرض من هذه الدراسة ، هو تقييم جانب التنظيم الاداري وفعاليته الاقتصادية في الشركة الوطنية للحديد والصلب ، من خلال بحث وظيفة التموين في الفترة التي ذكرناها أعلاه .

نبرر اختيارنا لهذا الموضوع بأهمية الاستثمارات التي وجهت لقطاع الصناعات الثقيلة بصفة عامة ، والدور المنتظر أن يلعبه هذا القطاع في تنمية الاقتصاد الوطني ، حيث أولت الدولة القطاع المذكور عناية كبيرة ، يبرزها بند الاستثمار الوارد في المخططات التنموية التي غطت الفترة 1967 ـ 1978 والذي يتضمن حجما للاستثمارات بلغ في نهاية 1978 ، " 247 مليار د.ج من حجم اجمالي بلغ 453 مليار د.ج مخصص للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على امتداد الفترة الزمنية المذكورة ، وهو ما يعادل نسبة 54,5 % من المبلغ الاجمالي للاستثمارات "(1)

1) تقرير اللجنة الوطنية المكلفة بتحضير المؤتمر الخامس للحزب ـ التخطيط و التنمية ـ الجزء الأول 19 سبتمبر 1983 . ص : 118 .

بالاضافة الى الأهداف العامة التي ذكرناها ،كانت الاستراتيجية التنموية تسعى الى تحقيق أهداف أخرى مترابطة مع الأهداف الرئيسية مثل العمل على تطوير وتثمين الصناعات الاستخراجية (المناجم والطاقة) من أجل ايجاد وضمان مصدر تمويل للتنمية من جهة وتوفير الشروط الضرورية لتحقيق استقلال تدريجي للاقتصاد الوطني في مجال التعاون الفني ،وذلك بالحصول على مستويات تكنولوجية تتنامى مع نمو وتطور اليد العاملة .

من خلال الاطلاع على وثيقة تقييم مخططات التنمية التي غطت الفترة 1967 ـ 1978 نصل الى نتيجة هامة مفادها ابراز مبدأ الاستراتيجية المعتمدة ، وذلك من خلال التعبير عن واقع القطاع الصناعي والدور الحاسم المنتظر أن يلعبه في تشغيل آلية الاقتصاد الوطني بصفة عامة .

ضمن هذا القطاع نبيّن مكانة الصناعة الثقيلة من خلال تحليل بنيتها بحيث بلغ حجم الاستثمارات في الصناعات الأساسية والمندمجة 88 مليار د .ج . أمّا حجم الاستثمارات في الميدان المنجمي والطاقوي فقد بلغ 16 مليار د .ج . بنسبة في اجمالي الاستثمارات بلغت على التوالي 36٪ .و 7٪ .(1)

انّ تحليلا منطقيا لهذه الأرقام يقودنا الى استخلاص نتائج هامة في جانبيها الايجابي والسلبي بالنسبة للاقتصاد الوطني ،حيث أن المبالغ الضخمة 247 مليار د .ج ،التي رصدتها المخططات في شكل استثمارات لتنمية قطاع الصناعة ،والتي تدخل في اطار الاستراتيجية الشاملة لتنمية البلاد ، مكنت الاقتصاد الوطني من استرجاع التراث الصناعي سواء عن طريق التأميم أو

1) مرجع سبق ذكره ،ص : 119 .

بواسطة شراء المصالح الاجنبية ،وكذلك تطوير هذه المكاسب ببناء قاعدة صناعية لا يستهان بها، تتطلب فقط السيطرة عليها في جانب الادارة التسيير والاخذ بنظر الاعتبار العامل الاقتصادي كمحرك أساسي لهذه القاعدة دون اغفال بقية العوامل خصوصا الاجتماعي منها . وعليه فان أهمية القطاع بصفة عامة كانت مبررا لنا في اختيار هذا الموضوع وبحثه واستخراج عوامل الضعف خلال الفترة المدروسة في جانب التسيير للاستفادة منها في محاولة اعادة تنظيم الاقتصاد الوطني من الناحية المالية والتنظيمية ابتداء من 1982 .

انّ تطرقنا لنوعية الاستثمارات في قطاع الصناعات الثقيلة وبالتحديد في الشركة الوطنية للحديد والصلب ، جعلنا نتصور وجود اهمال لبعض العوامل المحركة لنشاط هذه المؤسسة في الناحية الاقتصادية ، والتي تعتبر برأينا أساس وجود هذه المؤسسة حيث أننا نعترف بأن المرحلة التاريخية التي نبحثها تعد مرحلة استثمار وانجاز، لكن ليس كافيا اعتبار طبيعة هذا النشاط تتجاهل الجانب التنظيمي في نواحي البناء والانجاز والادارة ،وفي الاخير مرحلة المقارنة بين العائد والتكلفة وجعلها ،هي المحرك الدافع والمحفز لتحقيق أهداف اجتماعية تحقق رفاهية افراد هذا المجتمع .

انطلاقا من عدم التوضيح بدقة للشروط والآليات التي تمكن من تحقيق أهداف الاستراتيجية التنموية بصفة عامة في الفترة 1967 — 1978 راودتنا فكرة الاعتناء بدراسة وظيفة من وظائف المؤسسة نراها أساسية في تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة لو أحسن القيام بتأديتها على الوجه الاكمل ،وهي وظيفة التموين ،والتي تشمل كل من الشراء والتخزين وطريقة تنظيمهما في مستوى هذه المؤسسة . سوف نتبع المنهجية التالية

في توضيح الطريقة التي اتبعتها الشركة الوطنية للحديد والصلب في مزاولة نشاط التموين واستخلاص ما يمكن من نتائج في الجانب التنظيمي لهذه المؤسسة ، وذلك في فصلين مستقلين يشملهما الجانب التطبيقي للبحث وهما الفصل الرابع وموضوعه التنظيم الاداري والاقتصادي لوظيفة التموين وادارة المخزونات في الشركة الوطنية للحديد والصلب . حيث يشمل نشاط التموين فيها الموضوعات المتمثلة في المنتوجات ذات الاشكال الجاهزة ونصف المصنوعة وقطع الغيار . بالاضافة الى تنظيم الوظيفة المتضمن للمديريات الفرعية للمبادلات التجارية ، والمبيعات الداخلية والدراسات والبرامج . وايضا توزيع وظائف ادارة المخزونات وشرح مبدأ اعادة التموين بالشركة . أما الفصل الخامس فقد ضمناه ، دراسة الاطار التنظيمي لممارسة وظيفة التموين و تسيير المخزونات بمركب الحجار للحديد والصلب حيث بحثنا هذه النقطة الاخيرة المتمثلة في تسيير المخزونات على ثلاثة مراحل تفصل بينها فترات زمنية مختلفة تبدأ في 1968 وتنتهي في سنة 1982 .

لقد مهدنا لهذا البحث التطبيقي باجراء عملية تحليل لوظيفة التموين في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الصناعي من الناحية النظرية وذلك من خلال دراسة نشاط الشراء ، الذي يمثل جزءا أساسيا في الوظيفة المدروسة بالاضافة الى عمليات التخزين التي تعد هي أيضا جزءا آخرا من ضمن نشاطات التموين . ان الدافع الى تقديم هذا الجزء النظري هو، محاولة توضيح الأصول العلمية المتضمنة لأسس التسيير والتنظيم للوظيفة المدروسة ، للوصول الى تحديد القاعدة النظرية للموضوع واستخراج الادوات التي نستخدمها في تحليل نظام التسيير الموجود في المؤسسة واستخلاص النتائج وتقديم ما أمكن من مقترحات .

والله ولي التوفيق

نبـذة تاريخيــة :

قبـل البدء بدراسـة وتحليـل وظيفـة التموين ، نقـدم الى القـارئ معلومات تاريخيـة تتعلـق بالتنظـيم الاداري ، وذلك من خلال عـرض موضوعـي لمـدارس الفكـر المعروفـة في عالم الادارة .

لقـد بدأ الاهتمام بالمشـاكل التنظيميـة والاداريـة بصيغتـه العلمية في نهايـة القـرن التاسـع عشـر وبدايـة القـرن العشرين ، وكان ذلـك نتيجـة حتميـة اصطحبـت تكوّن المـؤسسـات الاقتصـاديـة وغيرها ، وكذلـك ظهـور العمل الجماعـي المبني على مبدأي التخصـص والتقسـيم على نطـاق واسـع . انّ سبب ظهـور التنظيـم العلمـي للادارة بهذا التاريـخ يرجـع الى كون الجوانـب الفنيـة في النشـاط الاقتصـادي هي التي كانت مسيطـرة منذ بدايـة الانتاج البضـاعي البسيـط ومرورا بعهد الثـورة الصناعيـة . ان التحليـل الدقيـق لنمط الانتـاج الرأسمالي يجعلنا نستخلـص ونؤكـد الفترة الزمنيـة الصحيحـة المشـار اليهـا أعـلاه ، كنقطـة بدء في الدراسات العلميـة للمسـائل الاداريـة ، وظهور نظريات تتعلـق بمبـادئ الادارة العلمية والأخـرى بالادارة التنظيميـة .

ان غرضنـا من هذه المقدمـة ، هو اعطـاء تصـور منهجـي بشـيء من الوضـوح يكوّن فكـرة أساسيـة حـول ارتبـاط الادارة بتطـور المجتمعـات والأوجـه والوظـائـف المختلفـة للنشـاط الاداري .

ان بروز عمليـة التنظـيم الاداري بشكلهـا الحديـث ، نعتبره نتيجة للتطـور الذي رافق تطـور الطـرق والوسائل التي استعمـلت في تخصيص الموارد النادرة لسـد الحاجات الانسانيـة غير المحـدودة [1] ، وذلك انطـلاقـا مـن

---

1) راجع بشأن هذا الموضوع : حازم الببلاوي ـ أصول الاقتصاد السياسي : منشـأة المعارف الاسكندريـة ، 1975 ، ص : 19 ـ 32 .

كون المشكلة الاقتصادية في جوهرها واحدة بالنسبة لكل المجتمعات التي عرفها التاريخ . ففي المجتمعات البدائية كان النشاط الاقتصادي منحصرا في الصيد والزراعة وبالتالي فان الوسائل والطرق التي كانت مستخدمة آنذاك لم تتعد المستوى الحضاري الذي كان سائدا وقتها . ومن باب أن المشكلة الاقتصادية لم تتغير في جوهرها ، وجدت وسائل وطرق المثلا ئمة مع مستويات التطور الذي مرّ بها المجتمع البشري ، استخدمت (الوسائل والطرق) في سبيل تحقيق الأهداف التي سعى المجتمع الى تحقيقها حسب الأولويات الناجمة عن ترتيب الحاجات الانسانية ، وفي كل مرحلة من مراحل تطور المجتمعات ، كان الاهتمام منحصرا في الكيفية التي تحقق توازن النشاط الاقتصادي ، [1] الأمر الذي يجعلنا نستنتج ضمنيا ان فكرة الأمثلية ليست وليدة العصر الحديث فقط ، بل واكبت تطور المجتمعات منذ القدم . ولما كانت الموارد الاقتصادية في تلك العهود تستغل بوسائل بسيطة ، لم تكن الأمثلية هدفا ملحا يسعى الأفراد والجماعات لتحقيقه . على خلاف ذلك نجد أن ما يميز العصر الحديث هو تعدد الأهداف وتشابكها مع ندرة الوسائل وتعقيدها ، الأمر الذي دفع الى بروز أفكار اقتصادية مبنية على مناهج علمية ، في مستوى الوقائع الاقتصادية المعقدة والمتشابكة ، يتطلب تسييرها العادي ايجاد تنظيما محكما مبنيّا على أسس علمية توافق الأوجه المتعددة والمتنوعة للنشاط الاقتصادي وتوافق ايضا المؤسسات ووظائفها المتباينة ذات الطابع

---

1) ربما في القديم لم تكن موارد الطبيعة مستغلة استغلالا كليا ، ومن هذه الزاوية يبدو للقارئ أن استدلالنا في هذا التقديم يشابه بعض الخطأ ، لكن نستطيع تبرير ذلك بمحدودية الوسائل التي كان يتوفر عليها المجتمع البشري في القديم بحيث ان كل الوسائل المتاحة له ، مع محدودية أفق التطور الحضاري ، لم تكن لتمكنانه من استغلال ما كان متاحا من موارد لا بشكل كامل ولا بطريقة مثلى .

الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والخدمي . كل هذا أدى الى ضرورة ايجاد أساليب علمية متقدمة ومتطورة تصسخر جميعها لتحقيق هدف نهائي (يشكل مجموعا لجملة الأهداف الجزئية المرتبطة بكل مؤسسة على حدة سواء كانت هذه المؤسسات خاصة أم عامة ، تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أم تقدم خدمات) يتمثل في تلبية حاجة المجتمع من منتوج معين أو خدمة معينة يتقبلهما المجتمع في ظروفه الاقتصادية السائدة .

انطلاقا من هذا برز الى الوجود "مفهوم الادارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الامريكية ، في ما يمكن تسميته بحركة المهندسين الصناعيين الذين كانوا أول من اسهم في تطور الادارة ابتعادا عن طرق الادارة السابقة النابعة من التجربة والخطأ والحدس والتخمين والتقدير التي سادت جميعها روح الصناعة والادارة ابتداء من الثورة الصناعية وحتى أواخر القرن التاسع عشر . وقد برز في مجال الادارة العلمية أربعة من المهندسين الصناعيين أولهم فريدريك تايلور (Fréderick W.TAYLOR) (1856 ـ 1915) الذي يعد أب الادارة العلمية وان كان اهتمامه ، في علمنة ادارة العمل على المستوى اليدوي في المؤسسات والورش الصناعية . ومن المهندسين الصناعيين أيضا فرانك جيلبارت (Frank Gilberth) (1868 ـ 1924) الذي يعد هو الآخر من الذين قدموا للادارة العلمية اسهاما مباشرا عملوا على تقدم الادارة الصناعية على مستوى العامل أيضا ، وان كان جلّ اهتمامه مرتبطا بدراسة الحركة لمحاولة ايجاد أفضل وسيلة للآداء ، أي تبسيط العمل للحد الذي يسمح بتحقيق أكبر مردودية ممكنة . أما المهندس الصناعي الثالث فهو هنري جانت (Gantt C.Henri) (1861 ـ 1919) والذي يعد من رواد الادارة العلمية حيث قدم عمله المتعلق بالادارة في شكل خريطة زمنية سميت باسمه ومازالت

تستعمل حتى الآن في الصناعة وتهتم هذه الخريطة بجدولة العمل حيث تهدف الى تحديد العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه من جهة ووقت تنفيذ هذا العمل من جهة ثانية .

والمهندس الرابع هو هارنجتون أميرسون (Haringthon Amerson) (1853 — 1931) حيث أنصب اهتمامه على معالجة المشاكل الادارية بالنسبة للمؤسسة بشكل عام بالاضافة الى كونه اهتم ايضا بتحليل ودراسة العمليات الانتاجية اليدوية .

اذا أهم ما يمكن استنتاجه من دراسات هؤلاء المهندسين الاربعة هو قيامهم بالتحليل العلمي للعمل اليدوي في المؤسسات الصناعية وذلك على أساس تجميعهم للمعلومات والبيانات وتحليلها للتوصل الى أفضل طريقة للاداء ومن ثم رفع الانتاجية العمالية وزيادة الارادات والمصلحة كل من رأس المال والعمل "(1).

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الادارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والأعمال الادارية ،كان هنري فايول (Henri FAYOL) يقدم اسهامه الى الادارة عن طريق " مبادئ الادارة " وبذلك يقول : د . حمدي فؤاد علي (2)،كان الأول في الكتابة عن نظرية الادارة التنظيمية التي تهتم بالاعمال الادارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف . وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الادارة العلمية من ناحية جوهر اهتمامها ،حيث تهتم بدراسة وتحليل وظيفة الادارة والتنظيم في نظرية الادارة التنظيمية . لقد اهتم هنري فايول بمشاكل الادارة أثناء عمله بمناجم الفحم بفرنسا ، وقد بدأت كتاباته

1)— د : حمدي فؤاد علي — التنظيم والادارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية) — دار النهضة العربية للطباعة والنشر- بيروت، 1981 ، ص: 19، 21، 22، 25 .

2) نفس المرجع ، ص: 33 .

في الظهـور ولأول مرة في العام 1916 عندما كتب عن الادارة في جمعيـة الصناعة الفرنسية ، ثم جمع آراءه وأفكاره في كتاب عن " الادارة الصناعية والعامة " الذي صدر في العام 1929 . وقد كان فايول أيضا أحـد العاملين في حقل الادارة لمدة طويلة والمهتمين لرفع قيمتهمـا ومستوى العمل فيها . وقد حاول ان يكتشف مبادئ عامة للادارة تتميز بنوع من المرونة ، وقابلة للتطبيق في الحياة العملية . وقد اهتم هنرى فايول بمبادئه كأساس وبداية للعمل في هذا المجال وليس كنهاية، اذ ذكر امكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر ، كما ركز على أن اختيار المبدأ وتطبيقه يرتبط أساسا بفن الاداري وخبراته وقدراته .

يمكن تقسيم كتابات هنري فايول عن الادارة الى قسمين : القسم الأول يحتوى على مبادئ الادارة والقسم الثاني عن وظائفهما . لقد حدد هنري فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة في القسم الأول وحدد في القسم الثاني أربعة وظائف هي: التخطيط ، التنظيم التوجيه والمراقبة .

فيمايلي نلخص المبادئ التي وضعها هنري فايول للادارة والتي يمكن تصنيفها الى مجموعتين : المجموعة الاولى تشمل أربعة مبادئ أساسية هي :

1 — السلطة والمسؤولية . 2 — وحدة الأمر . 3 — وحـدة التوجيه . 4 — سلسلة التدرج . 5

والمجموعة الثانية تضم عشرة مبادئ هي : 1 — تقسيم العمل .
2 — الانضباط . 3 — اخضاع الأهداف الشخصية للاهداف الجماعية .
4 — تعويض الافراد . 5 — المركزية . 6 — الترتيب والنظام .
7 — العدل . 8 — استقرار الأفراد . 9 — المبادرة . 10 — روح الجماعة .

وبعد فايول كتب جيمس موني وآلان رايلي (James MOONEY) (Alain REILEY) عن مبادئ التنظيم في سنة 1931 كتابا سمي الادارة

المتداولة ، ثم اعيد طبعه بشكل منفرد من طرف موني في كتاب يحمل عنوان مبادئ التنظيم ،في سنة 1947 . وبعدهما قدم أرويك (URWICK) عملا علميا في شكل نظرية الادارة التنظيمية وذلك في كتابه عن مبادئ الادارة ، حيث حاول أن يجمع فيه عمل الادارة العلمية (فريدريك تايلور) ومراحل الادارة (هنري فايول) ومبادئ التنظيم (جيمس موني) في علم واحد هو علم الادارة .

لقد تطرقنا الى هذه المبادئ والوظائف والدراسات من باب تحديد الى أي مدى يعتمد تنظيم المؤسسة التي نقوم بدراسة وظيفة التموين فيها على هذه المبادئ التي تعد أساس التنظيم الاداري في أي نظام اقتصادي ، سواء كان رأسماليا أو اشتراكيا أو ينتمي الى احدى اقتصاديات دول العالم الثالث على اعتبار انها تأخذ تنظيمها على نمط تنظيم احدى النظامين .

ان المعرفة الجيدة للأسس النظرية لمبادئ التنظيم الاداري تمكننا من استخلاص الأدوات الضرورية لعملية التحليل العلمي للوظيفة المدروسة كما تمكننا من اكتشاف الانحرافات عن المبادئ النظرية ، ومعالجتها أو على الاقل محاولة تقديم تصور لنظام تسيير وادارة يتكيف مع طبيعة المؤسسات المدروسة ويوافق نشاطها الاداري والاقتصادي ويوافق أيضا عناصر المحيط المتعامل معها .

الفصـــــل الأول

دراســة وتحليــل عمليــات التمويــن باعتبارهــــا مهمــة مــوظفـــة في خدمــة الأهداف الاقتصادية للمؤسســـــــــة .

الفصل الأول

دراسة وتحليل عمليات التموين باعتبارها مهمة موظفة في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

مدخل :

يتمثل النشاط الاقتصادي للمؤسسة في الشراء والبيع أو التحويل بمختلف أشكاله . ولكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من لمواصلة نشاطها ينبغي أن تكون القيم المكتسبة (على الأقل من الناحية المحاسبية) من ممارسة هذا النشاط الاقتصادي أو ذاك أكبر من القيم التي اعتمدت كأساس لقيام هذا النشاط أو على الأقل مساوية لها .

ففي سنوات خلت وبالتحديد عند بداية ظهور فكرة التنظيم الاقتصادي للمؤسسات ، كانت المشكلة الاساسية التي تواجه مختلف المنظومات[1] الاقتصادية أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي ، تنحصر في الكيفيات التي تتم بواسطتها عملية تحويل المواد من شكل محصل عليه (مواد أولية ، مواد خام ، مواد نصف مصنوعة) الى شكل آخر مستهدف (تام الصنع — سلع — أو قابل للتصنيع من جديد) . ولم يكن موضوع اقتناء المواد التي اصبحت سلع بالانتاج ، مطروحا بشكل حاد ، بل الملاحظ ان السلع المنتجة آنذاك كانت توجد منافذا لها من خلال الطلب عليها وتختفي بذلك مشكلة الأسواق من تقديرات المؤسسات ، لأن في تلك الحقبة الزمنية كان المميز العام للسوق هو ندرة السلع التي تعرض بها . وتسود هذه الحالة الاقتصادية المتميزة الآن اقتصاديات الدول الأقل تطورا .

1]- تقول المشروع الحالي ، أو المؤسسة القائمة أو المنظومة القائمة أيضا .

وعلى خلاف ذلك نجد أن الدول المتطورة تعاني الآن من مشكلة أخرى تتمثل في ايجاد منافذ لتصريف منتجاتها ، سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو حتى الدولي . من هذا المنطلق أنشئت أقسام للدراسة والتحليل والمتابعة ، في كل المؤسسات التي يعترضها هذا النوع من المشاكل ، بحيث يوجد من هذه الاقسام من يتخصص بمراقبة التقلبات السوقية وأخرى تهتم بتحليل النتائج المترتبة على ذلك ، ومواجهتها بوضع خطط ملائمة للانتاج والتصريف ، من خلال تصور عام للسياسة التي ينبغي على المؤسسة انتهاجها ، وتجسيد هذه السياسة في العمل باستمرار على توفير الشروط المطلوبة في أنواع المنتوجات من مواصفات وجودة وغيرهما حتى تتمكن هذه المؤسسات من خلق طلب على منتجاتها من قبل المستهلكين . كما ينبغي أيضا تجسيد مضمون السياسة الاقتصادية في خلق الظروف الملائمة لانتاج وتصريف المنتوجات بكميات اقتصادية مثلى . هذا من جانب المؤسسات ، أما من جانب المستهلكين [1]، فنجدهم أيضا مطالبون بتنظيم سلوكهم الاقتصادي بما يتفق ومداخيلهم ، أي ترشيد قرارات الشراء التي تخصهم في ظل الظروف السوقية المختلفة وما تنطوي عليه من تقلبات ، وذلك تجنبا للتصرفات الآتية لسد الحاجات ، لانها تعد عملية غير سليمة من الناحية الاقتصادية [2]، سواء تعلق الامر بفرد أو منظمة أو دولة أو حتى مجموعة من الدول ، فمبدأ وضع خطط وفق سياسة معينة ، يعد أمرا لابد منه سواء على مستوى الفرد الواحد أو المؤسسة أو الدولة ، وذلك من أجل تجنب الآثار السلبية التي تترتب على التصرفات

---

1) سواء كانوا افرادا أم جماعات فهم يمثلون جانب الطلب والدافع الذي يحكمهم هو البحث عن تعظيم اشباعهم أو منافعهم في حدود دخولهم المتاحة .

2) راجع :
HADLEY (G)et WHITIN:
Etude et pratique des modéles de stocks Edition - Dunod-Paris-1966-P.1

العشوائية الآتية ،ومن ثم ضمان حسن سير كل اعمال الاقسام بشكل متناسق داخل المؤسسة ،وضبطهما بعلاقات محددة مع المحيط الاقتصادي الخارجي من خلال الخطط الموضوعة .

من هنا فان وظيفة التموين تشغل حيزا كبيرا في نشاط المؤسسة ووجودها بها يعد اساسا لنشاطها ،وذلك نظرا للدور الهام الذي تضطلع به هذه الوظيفة في رسم المسار الاقتصادي العام للمؤسسة من جهة وما تستهلكه من مخصصات [1] من جهة ثانية ، واذا اعتبرنا بالطبيعة أن هذه الوظيفة تستهلك جزءا من موارد المؤسسة ، "فانها تعد أيضا مصدرا لخلق القيم المضافة بها أي مصدرا هاما لثرائها".[2]

نحلل في هذا الفصل الجانب التنظيمي لهذه الوظيفة بوجه عام ونقسمها فيما بعد الى وظيفتين أخريين تتعلق الاولى بالشراء ،وتخص الثانية جانب التخزين ،في فصلين مستقلين .

ان تقسيمنا لوظيفة التموين على هذا النحو يستند الى اعتبارات منهجية تسهل عملية تصور الوظيفة المدروسة وفهمها بشكل عام . ندرس اذا من خلال مبحثين يشملهما الفصل الاول ،عمليات التموين باعتبارها مهمة موظفة في خدمة الاهداف الاقتصادية للمؤسسة وكذلك الجانب الاقتصادي للوظيفة من خلال تحليل عنصر التكاليف لتحديد

---

1) المخصصات هي تلك المبالغ المالية المرصدة في شكل ميزانيات تحتوي على فترات محددة تخصص لاوجه الانفاق المختلفة . نستطيع ايضا القول ان مخصصات وظيفة التموين هي الغلاف المالي لتسيير هذه الوظيفة .

2) راجع : Jean-Claude ZARONDEAU-L'acte d'achat:et la politique d'approvisionnement les éditions d'organisation Paris-1979-P.25

علاقاتهما بمردودية المؤسسة .

المبحث الأول

دراسة وتحليل معلومات التموين

توطئـــة :

تنطوي تسمية " مؤسسة " على طبيعة وكثافة التدفقات من المنتوجات والخدمات التي تطرحها في السوق .

نورد فيمايلي تعريفا للمؤسسة أو الوحدة الاقتصادية لـ René PECHMAJOR حيث يعتبر ان :" الوحدة الاقتصادية هي هيئة تتمتع ببعض الاستقلالية في مزاولة نشاطها ، تعمل بها مجموعة من الافراد وتتوفر على وسائل وعدد مادية تسخرها لغرض انتاج سلع مادية أو تقديم خدمات من اجل تلبية الحاجات القائمة ، فردية كانت أو جماعية"(1)

ينطبق هذا التعريف (2) ليس فقط على المؤسسات الخاصة أو الوطنية التابعة للقطاع العام ، والتي تمارس نشاطات انتاجية مادية وانما ايضا تلك المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات للافراد والجماعات مثل المستشفيات ، ووكالات البريد والمواصلات ، المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات الخدمية .

1) راجع : René Pachmajor: Guide de l'approvisionneur(Pour un approvisionnement conscient et éfficace). Edition Dunod-Paris 1971-Page 25

2) يمكن ان نعبر رياضيا عن هذه الوحدة الاقتصادية بدالة الانتاج التالية والتي تشمل كل المتغيرات الواردة في التعريف ($S,P) = F(K,L,O$) حيث P الانتاج المادي ، S الخدمات ، O,K,L عناصر الانتاج المختلفة . ويمكن ان ننتقل الى ايجاد تحليل لهذه الدالة أكثر جزئية من خلال شرح تفصيلي للمتغير O المتعلق بالتنظيم .

أما قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات فيعرف المؤسسة الاقتصادية بمايلي :" المؤسسة هي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية الاستقلال المالي وتتضمن وحدة او عدة وحدات "(1).

نفهم من التعريف ان المؤسسة تتميز عن الوحدة بكونها أكبر واشمل حيث تضم مجموعة من الوحدات ، ويمنح المشرع لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي ، وهو الأمر الذي يؤكد لنا اختلاف مفهوم المؤسسة بالنسبة للتعريف الذي اوردناه في اعلاه عنه في التشريع الجزائري الذي يتضمنه ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات . يبقى لنا أن نطابق بينهما في الناحية الاقتصادية حيث تتوفر كل من المؤسسة أو الوحدة على وسائل مادية وبشرية تسخرها في سبيل تلبية الحاجات الانسانية باشكالها الفردية أو الجماعية . وعليه فان المشرع الجزائري ينظر للوحدة على انها " هيكل دائم للمؤسسة تستقل بامكانيات بشرية ومادية خاصة وتهدف الى انتاج مواد او تقديم خدمات "(2). ويحدد قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات معايير لتعريف الوحدة الاقتصادية بصفة عامة وبالنسبة لجميع القطاعات الاقتصادية نذكرها فيمايلي :(3)

1 — يجب ان يكون للوحدة الاقتصادية نشاط اقتصادي منظم ودائم .

2 — يجب ان يكون للوحدة الاقتصادية عدد من الاعضاء الدائمين لا يقل من الثلاثين عضوا .

3 — يجب ان يكون للوحدة الاقتصادية استقلال موافق لنوع نشاط المؤسسة .

---

1) أمر رقم 71 — 74 مؤرخ في 28 رمضان عام 1391هـ الموافق لـ 16 نوفمبر سنة 1971 . يتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات : المادة 4 ، ص : 55 .

2) مرسوم رقم 73 — 177 مؤرخ في 28 رمضان 1393 الموافق 25 اكتوبر 1973 يتعلق بالوحدة الاقتصادية . المادة الاولى ، ص : 81 .

3) نفس المرسوم المادة 3 ، ص : 81 .

وبالنسبة لقطاع انتاج المواد ، تعتمد الوحدة على المعايير التالية :[1]

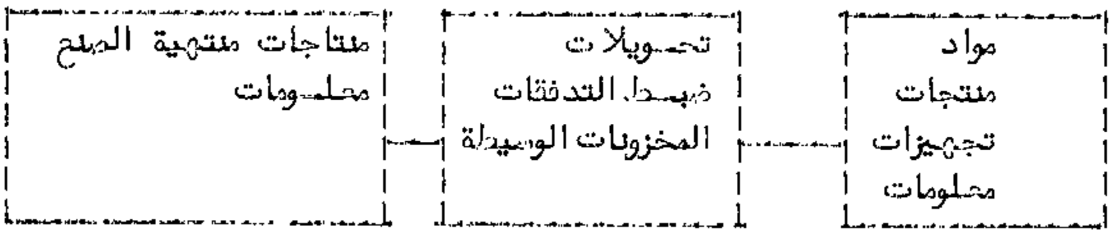
1 ـ تجانس السير التقني الانتاجي وتنظيم العمل .

2 ـ استقلال التسيير في نطاق السياسة العامة للمؤسسة .

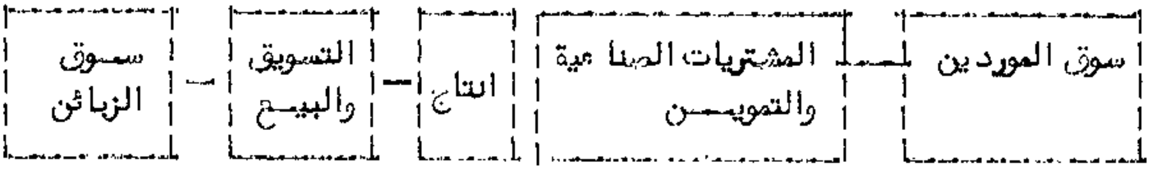
اذا كانت مؤسسات تجمع بين نشاطات انتاج المواد وتقديم الخدمات فان القانون يلزمها بضرورة الاخذ بعين الاعتبار في تنظيمها المعايير المحددة لكل واحد من القطاعين .

ينحصر بحثنا في ابراز الكيفية التي يمارس بها نشاط التموين في المؤسسات الاقتصادية الانتاجية . لذلك فان استخدامنا لمصطلح مؤسسة اقتصادية نعني به مباشرة المؤسسات الاقتصادية الانتاجية . ويمكن ان نبين من خلال المخططين التاليين التدفقات والوظائف بمختلف المؤسسات الانتاجية .

التدفقات



الوظائف



المخطط 1 :

1 ـ مرسوم سبق ذكره المادة 4 ، ص : 82 .

أولا : مفهـــوم التمـوين وتعريفـه :

"يلجأ في العديد من المؤسسات ـ سواء اراديا او عندما تقتضي الضرورة ذلك ـ الى الحصول على كمية معينة من المواد الأولية ، أو السلع والخدمات المتنوعة من المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تنتمي اليه هذه المؤسسات . تتبع قدرة المؤسسة على التنافس وكذلك مردوديتها ـ في كثير من الأحيان ـ الاختيارات والتحكمات التي تجريها بهذا الصدد . لذلك ينبغي للمؤسسة ان تتبنى سياسة اقتصادية وتعكس بشكل واضح ارادة مسيريها في مواجهة مشاكل التموين "(1).

تكمن مهام وظيفة التموين في تلبية احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمكونات ووسائل التجهيز وكذلك الخدمات المتنوعة ، الضرورية لانجاز العمليات الصناعية والتجارية بالمؤسسة . يبدأ التموين عندما يظهر احتياج ما بالمؤسسة ، تتم تلبيته عن طريق القيام بفعل الشراء وينتهي التموين ـ أو عملية التموين ـ عندما تسلم الطلبية ويتم التأكد من أنها مطابقة للطلب كمّيا ونوعيا ، ثم تخزينها أو وضعها تحت تصرف المستعملين ، وأخيرا تسديد قيمتها . يجب ان تتم هذه العمليات على الكمية المطلوبة ونوعيتها في الوقت المناسب وعند أدنى تكلفة كلية مع الاخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية السائدة . قد تخضع هذه الظروف الى تغييرات مستمرة من حيث توفر المواد والسلع وكذلك من حيث الاسعار ، مما يؤدي الى حدوث اضطرابات سوقية تنجم عنها آثار سلبية تنعكس على نتائج المؤسسة وتحول دون تحقيق اهدافها المخططة .

1) راجع : MICHEL MORIN-Comprendre la gestion des approvisionnement. Editions Pierre Dubois S.A.et les éditions des organisations -Paris-1983 - P.11.

لذلك تلجأ اقسام المؤسسات ، التي تشرف مباشرة على نشاط التموين الى اتباع سياسة تخزينية لمختلف الأصناف والمواد ، الغرض منها وقاية المؤسسة من اخطار انقطاع تدفقات المستلزمات من سوق المنبع وكذلك المحافظة على سعر التكلفة عند حده الادنى من خلال الشراء باسعار متدنية في وقت توفر الاصناف والمواد ، والاحتفاظ بها في شكل مخزون ، يلعب عند الاحتياج دورا معدلا لنشاط المؤسسة ، مهما كانت الظروف الاقتصادية السائدة . ويكون بذلك هدف وظيفة التموين - كنشاط - للمؤسسة هو تحقيق التوازن بين الامكانيات المتاحة في سوق المنبع واحتياجات المؤسسة ، مع الاشارة الى انه يجب المحافظة على التوازنات الداخلية بين تكلفة الاحتفاظ و تكلفة الطلب (اصدار امر الشراء) . أي أن قسم التموين يسعى باستمرار الى جعل مجموع قيم المستهلكات ، وتكلفة اصدار امر الشراء وتكلفة الاحتفاظ عند حدها الأدنى .

سوق المنبع يشمل امكانيات الموردين	—	مصلحة الشراء تكلفة الطلب	—	المخازن تكلفة الاحتفاظ	—	حاجيات المؤسسة

قيمة المستهلكات	+	تكلفة الطلب	+	تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات

جعل هذه التكاليف عند الحد الأدنى .

ولتركيز مفهوم التموين نستدرج التعريفين التاليين لكل من :

(Bruno Fah et P.COLANERI)[1]

1 ـ تعريف Bruno FAH: " التموين هو امداد المؤسسة بما تحتاجه من مستلزمات بطريقة مضمونة واقتصادية ".

حسب هذا الكاتب فان التموين يشمل ايضا :

ـ اخطار (تقديم المعلومات) المؤسسة الدائم والمستمر بحالة السوق .

ـ الاقتراحات والاستشارات التي تقدم الى المؤسسة .

ـ التشهير بالمؤسسة والمحافظة على سمعتها .

2 ـ تعريف P.Colaneri: " ينحصر موضوع التموين في ضمان امداد المؤسسة بمنتوج (مادة) مؤهل لتأدية أية خدمة بها ، وذلك بالنوعية المطلوبة ، وفي الوقت المحدد ، وبأدنى تكلفة ممكنة ".

يمكن أن نتقبل هذين التعريفين من الناحية النظرية ، دون أن تفوتنا الاشارة الى نقصهما في ناحية التطبيق ، وذلك لعدم اشتمالهما على بعض مراحل التموين . كعملية ابداء الاحتياج في الحصول على الشيء المطلوب ، مرورا بمرحلة استلامه وانتهاء الى حفظه في شكل مخزون بالاضافة الى العمليات التفصيلية التي تتشكل منها كل مرحلة .

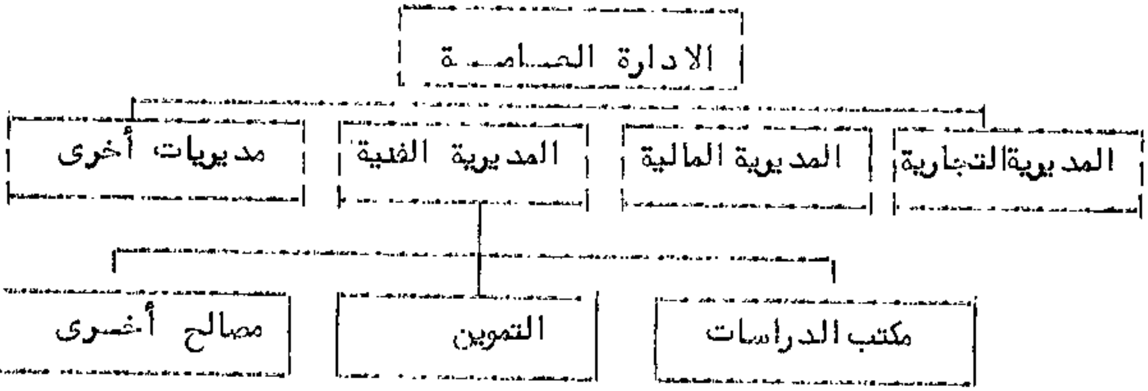
تتطلب مزاولة نشاط التموين من وكلاءه معرفة جيدة وتفصيلية لكل عملياته ، غير أن التعريفين المذكورين اعلاه يفتقدان هذا التفصيل من جهة ، ويتصفان بالعمومية والشمول من جهة ثانية .

---

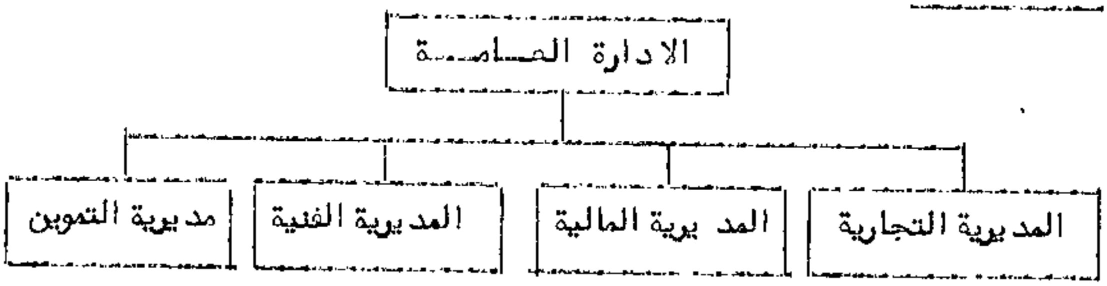
1 ـ المراجع : Réné Pechmajor :Guide de l'approvisionneur:(Pour un approvisionnement conscient et efficace). Edition Dunod-Paris 1971-P.19.

ان فائدتهما ـ في المجال الاداري ـ تكمن في توضيحهما مفهوم التموين كلفظ وليس كعملية متسلسلة مكوّنة من مجموعة حركات يؤديها أعوان مختلفون كل في موقعه .

نوضح فيمايلي بمخططين موقع وظيفة التموين في الادارة العامة للمؤسسة ،أحدهما يبين علاقتها بالادارة الفنية والآخر يبين علاقتها بالادارة العامة



مخطط 2 :



مخطط 3 :

يأتي موقع ادارة التموين في المخطط الأول ،في المستوى الثالث انطلاقا من الادارة العامة . يوجد هذا النوع من التنظيم الاداري بالمؤسسات التي انتاجها على درجة كبيرة من الأهمية ، ويخضع الى دراسات دقيقة

من طرف مكتب الدراسات التابع للادارة الفنية ، لذلك فاننا نلاحظ من خلال المخطط ، التبعية المباشرة لقسم التموين الى هذه الأخيرة .

أما في المخطط الثاني فان موقعها يأتي في المستوى الثاني . تماما كبقية المديريات التي تكوّن المخطط العام للمؤسسة ، هنا أيضا يمكننا ان نفسر ذلك ، بكون المؤسسة المنظمة اداريا على هذا النحو ، تشكل القيم المخصصة لنشاط التموين بها نسبة كبيرة في رقم الأعمال (1) وعليه نجدها كما يوضحه المخطط ، تابعة مباشرة الى الادارة العامة لأنّ في مثل هذه الحالات، تمنح الاهمية القصوى للدور الاقتصادي لوظيفة التموين .

ثانيا : تصنيف عمليات التموين :

ان الغاية من اقامة الوحدات الاقتصادية هي تلبية الحاجات التي تظهر عند الأفراد والفيئات الاجتماعية . ولغرض تلبية هذه الحاجات يجب على الوحدة الاقتصادية اقتناء موادا اولية وموادا مصنوعة وموادا نصف مصنوعة ، وكذلك الخدمات الضرورية ، والمزج بينها في عمليات انتاجية محددة لجعلها سلع ، قادرة على تلبية هذه الحاجات . وهكذا يظهر لنا بالمؤسسة ثلاث وظائف رئيسية نحددها فيمايلي :-

أ - وظيفة التموين . ب - وظيفة الانتاج . جـ - وظيفة المبيعات .

ندرس في بحثنا الوظيفة الأولى ولا نتطرق الى الثانية والثالثة الا في الحدود التي تقتضي فيها دراسة وظيفة التموين ، الاشارة لوظيفتي الانتاج والمبيعات .

---

1) سعر البيع الافرادي لوحدة المبيعات مضروبا في الكمية المباعة (كمية المبيعات) نحصل على رقم اعمال المؤسسة .

تبدأ وظيفة التموين حينما يبدي المستعملون رغبتهم في الحصول على المواد والخدمات من خارج المؤسسة ، وتستمر هذه الوظيفة لغاية حصول مستعملي المواد على ما طلبوه من مواد وخدمات في الوقت المحدد وفقا للنوعيات والمواصفات التي تم تحديدها مسبقا . وتنتهي وظيفة التموين عندما تصبح الجهة الطالبة للمواد أو الخدمات مدينة بقيمتها وبقيمة المصاريف التي انفقت في سبيل اتمام عملية التموين .(1) ويتم دفع هذه القيم للمورد حسب المؤونة التي زود بها المؤسسة ووفقا للشروط التي تم تحديدها في العقد .

تتكوّن اذا وظيفة التموين من مجموع الحركات الضرورية التي يؤديها وكلاء التموين للحصول على المستلزمات السلعية والخدمية من طرف المؤسسة الاقتصادية . تعد هذه المستلزمات ضرورية لتحقيق الاهداف التي أنشئت المؤسسة الاقتصادية من أجلها .

أما قسم التموين الذي يعد الجهاز المؤهل ، للقيام بعمليات التموين ، فانه يتدخل في هذه العمليات باعتباره مكلف من طرف المستعملين للمواد والخدمات ، وفقا للبرنامج الذي يختاره ، وفي حدود مراعاة المصالح العليا للمؤسسة . كما يعد قسم التموين الجهاز الأكثر اطلاعا ومقدرة من ناحية ضمان العلاقات مع الموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة والزامها اتجاههم . توكل مهمة اعادة التموين بالمؤسسة لقسم التموين الذي يسعى من خلالها الى جعل المؤسسة تقتني مستلزمات الانتاج وغيرها بأقل تكلفة ممكنة .

---

1) راجع بشأن تسجيل هذا النوع من المعاملات المخطط المحاسبي الوطني في بنوده المتعلقة بذلك .

ونشير هنا الى نتيجة هامة هي : أن كل اقسام المؤسسة الاخرى تسعى الى تعظيم نشاطها في حدود الامكانيات المتاحة لها ، بينما تحدد مصلحة التموين كهدف لها ، أمثلية مجموع الأهداف الجزئية لمختلف مصالح المؤسسة .

أما وكلاء التموين ، فهم الأعوان الذين يقومون بتنفيذ المهام المتعلقة بكل الحركات التي تدخل ضمن اطار نشاطهم .

يغطي نشاط التموين مواد متعددة متنوعة ، نستطيع تصنيفها حسب استعمالها (أو الغرض الموجهة لانجازه) أو حسب اسواق الموردين .

1 — التصنيف وفقا لغرض الاستعمال :

ترتب مواد التموين حسب هذا التصنيف كما يلي :

أ — الالات ، أو مجموعة الأدوات وتشمل على (عتاد التجهيز ، عتاد البناء) أصول ثابتة (عقارات) بحيث يمكن للوحدة أو المؤسسة شراء أو استئجار هذا النوع من الآلات والمعدات .

ب — المواد الأولية ، المواد نصف المصنوعة ، المشتراة من قبل المؤسسة والمخصصة لغرض الاستعمال .

جـ — المواد التي تستهلكها وحدات الانتاج مثل الطاقة ، الورق الوقود وغيرها .

د — مختلف أشكال الخدمات مثل الدراسات ، الاستشارات القانونية والاقتصادية ، الصيانة وغيرها من الخدمات .

2 ـ التصنيف وفقا لأسواق الموردين :

ترتب مواد التموين حسب هذا التصنيف على النحو التالي :

أ ـ مواد على الفهارس أو الجداول .

ب ـ مواد على الكشف أو المقايسة أو التصميم .

يوجد النوع الأول في التجارة بصفة عامة وبشكل مستقل عن الرغبة التي يبديها أي من المشترين ، بحيث تحدد مميزات كل مادة بوضوح على الفهرس ، وكذلك يوجد بالفهرس أسماء الموردين المعروفين ، وأيضا أسعار موادهم مبوبة وفق سلم محدد .

أما النوع الثاني ، فيتم تحضيره بناء على طلب من الزبون ، أو المشتري وفقا لمتطلبات خصوصية .

قبل الانتقال الى النقطة الموالية والمتعلقة بتحليل وظيفة التموين نشير الى ملاحظة هامة وهي : أن الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية يكمن في تلبية حاجات الزبائن بأدنى تكلفة ممكنة ، وبالنوعية المتفق عليهما حتى لا تفقد مركزها في المحيط الاقتصادي العام . لذلك فان عمل وظيفة التموين يندرج في هذا الاطار ، بحيث تسعى الى تقديم المواد والخدمات الضرورية للمستعملين بأقل تكلفة ممكنة . كما أنها تسعى دائما الى اجراء التعديلات على برامج التموين في الاوقات المناسبة وبالكميات الضرورية لمواجهة كل الاحتمالات والطوارئ .

ثالثا : تحليل وظيفة التموين :

نتقل من خلال هذه الفترة الى تحديد مختلف المصالح التي تكوّن في مجموعها قسم التموين . نبدأ من الأشياء التي تموّن بها المؤسسة فنميز بين حركتين تتمان على هذه الأشياء أو موضوعات التموين ، تتمثل الأولى في الحركة التجارية ، وتضم الشراء أو الحصول على المواد وجعلها تحت تصرف المستعملين في الوقت الذي تطلب فيه لتلبية احتياج معين من احتياجاتهم . أما الحركة الثانية فتتمثل في انتقال أو تنقل الأشياء المادية المخزونة أو المحتفظ بها داخل حظائر ومحلات المؤسسة ومستودعاتها .

اذا انطلاقا من هاتين القاعدتين ـ أي الحركة التجارية والحركة المادية ـ نستطيع تصور ثلاثة مفاهيم تشكل لاحقا أساس تجزئة قسم التموين الى ثلاثة مصالح .

أ ـ الحركة التجارية :

ـ تضم الشراء او الاستئجار والعمليات التي تستتبع هاتين العمليتين ، في التعامل مع المورديين .

ـ البقاء على اتصال مستمر مع اطراف التعامل خصوصا ادارات الوحدات الاقتصادية .

ـ تسوية مشاكل النقل .

كل هذه الاعمال تدرس وتعمد وتنجز من طرف مصلحة المشتريات .

ب ـ الحركة المادية للأشياء :

ـ وتتمثل في التخزين ، الاحتفاظ أو الحيازة والشحن والتفريغ وهمسي

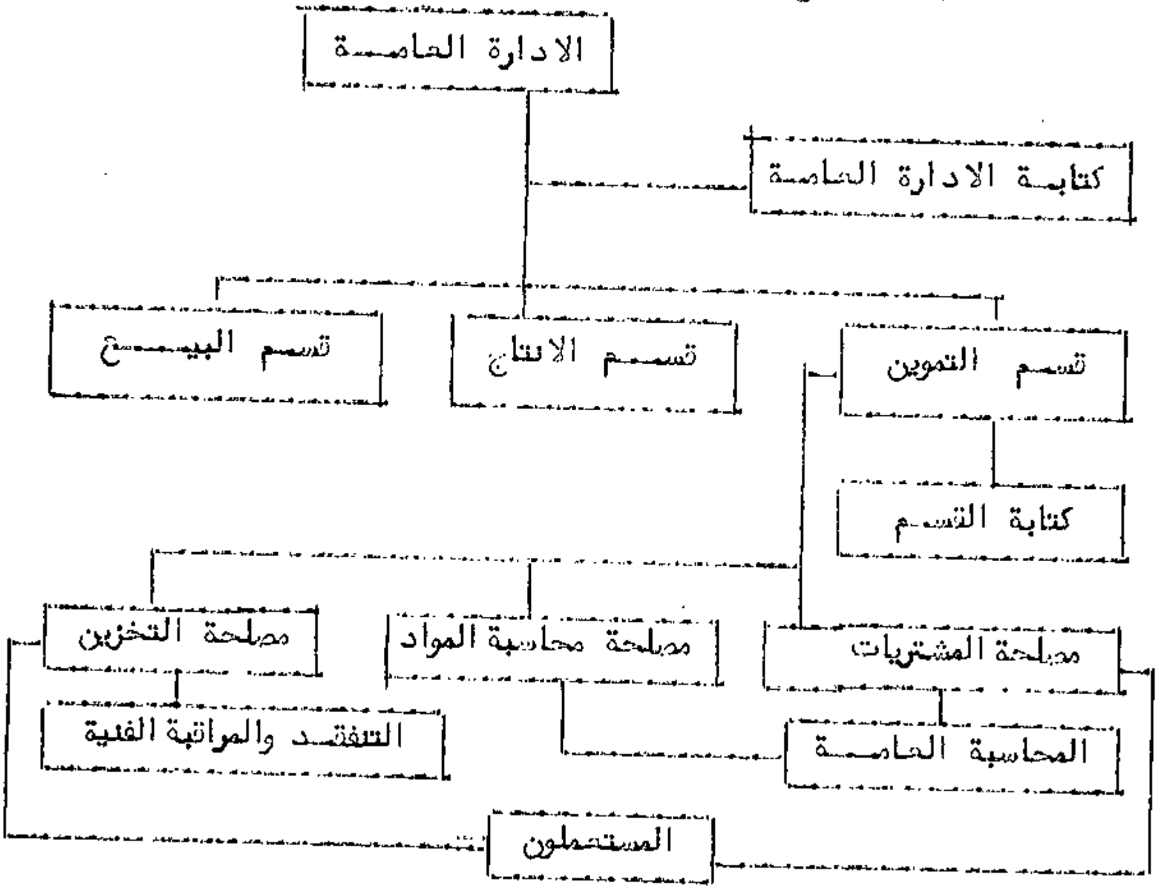
أعمال من اختصاص المخازن والحظائر •

جـ ـ الحركة المباشرة :

وهي أكثر تجديدا وتتعلق بالمفاهيم التالية :

ـ القيم والكميات ، الحركات السلعية بمختلف أشكالهما ، والتسيير •

تشرف على أداء هذه الاعمال مصلحة محاسبة المواد ، ويبقى من اختصاص رئيس قسم التموين الاشراف على تنسيق أعمال المصالح ، وكذلك ادارة الموظفين بالقسم والاتصال بالادارة العامة لتحديد موضوعات تشاط وظيفة التموين • ويبين من خلال المخطط التالي ، مختلف مصالح القسم وكذلك العلاقات الوظيفية مع مختلف الأقسام الأخرى •



مخطط 4 :

رابعا : مراحل التموين :

يمر نشاط التموين داخل المؤسسات الاقتصادية بالمراحل الثلاث التاليـة :ـ

المرحلة الاولى : تتمثل في ابداء الرغبة في الحصول على المواد الضرورية لعمليات الانتاج . وهي رغبات تصدر عن الادارات المستعملة لمختلف انواع المواد داخل المؤسسة الاقتصادية .

المرحلة الثانية : تشمل عمليات الاستلام ، الشحن والتفريغ لكل المواد المطلوبة .

المرحلة الثالثة : تشمل عملية الاحتفاظ بالمواد المطلوبة في شكل مخزونات وكذلك عملية صرف هذه المواد للجهات الطالبة .

يمكننا أن نعرف " اظهار الاحتياج " بطلب المستعملين ــ سواء في ادارة الانتاج أو غيرها من الادارات ــ للمواد الخدمات الضرورية لمزاولة نشاطاتهم ، والتي تكون محددة تحديدا واضحا ، كاملا ودقيقا ، كميا ونوعيا وزمنيا ، لأن هذه التحديدات تعد أساس عمل وكيل التموين ، وعليه فان اعداد هذه الطلبات يجب أن يكون في الوقت المناسب اذا ما أريد لعمليات التموين ان تكون فعالة ويساهم أداءها في تسيير المؤسسة تسييرا جيدا ويحقق لها الكفاية الاقتصادية والمرجوة . فبمجرد ما تحدد الاحتياجات بوضوح كامل ودقيق فان القائمين بعملية استلام المواد ، يشعرون الموردين الذين تم اختيارهم ــ بعد اتمام كل الاجراءات القانونية ــ بضرورة تسليمهم المؤسسة المتفق عليها وفقا للشروط التي يتضمنها عقد الشراء .

تضم المرحلة الثانية العمليات التالية :

أ — البحث عن الموردين الممكن التعامل معهم .

ب — فحص العروض المقدمة من قبل الموردين الذين تم اختيارهم .

جـ — المصادقة على العروض التي تم اختيارها من قبل القائمين بالتفاوض مع الموردين .

د — تحرير العقد وامضائه والاشهار به لدى مسؤولي الطرفين (الموردين والمؤسسة) .

هـ — مراقبة عمليات الصنع ، واستقبال المواد لدى تسليمها من قبل الموردين للمؤسسة .

و — المراقبة عند التسليم وتسوية الفاتورات .

أما المرحلة الثالثة ، فتضم العمليات التالية :

أ — تخزين المواد التي تم استلامها .

ب — صرف هذه المواد لمستعمليها حسب احتياجاتهم .

جـ — التسيير الاقتصادي للمخزونات (1)، أي تحديد الحجم الأمثل لكميات المواد الواجب الاحتفاظ بها ، مع الاخذ بنظر الاعتبار معدلات استهلاك (2) هذه المواد من قبل المستعملين وكذلك آجال التسليم ، وفترة اعداد برامج التموين المتفق عليها .

---

1) ايجاد التوازن بين تكلفة الاحتفاظ من جهة وتكلفة الطلب من جهة ثانية .

2) نقصد بالاستهلاك مجرد صرف المادة باتجاه مستعمليها .

خامسا : الجانب الاقتصادي للتموين كنشاط في المؤسسة :

التموين كنشاط في المؤسسة دوران يؤديهما أحدهما على الصعيد الداخلي للمؤسسة والآخر على الصعيد الخارجي لها .

1 — على الصعيد الداخلي : يلعب وكيل التموين دورا أساسيا في تخفيض سعر التكلفة ، وذلك عن طريق تزويده للجهات المعنية باستخدام المواد ، بما تحتاجه في احسن الظروف ، دون ان يجعلهما تتعرض الى عجز ، أي دون حدوث أي انقطاع لتدفق المواد على الجهات المستعملة ، كميّا ونوعيّا وزمنيّا ، وكذلك دون حدوث تبذير في المواد التي تزود بها المؤسسة — أي دون التعرض الى حالات شراء تكون فيهما اسعار المواد مضاعفة ، أو الشراء بكميات غير اقتصادية ، وكذلك عدم مطابقة المواد المشتراة للمواصفات المحددة في أولى مراحل التموين — ان هذه الحالات الثلاث تؤدي فيما اذا تعرض لها وكلاء التموين الى ارتفاع سعر التكلفة لوحدة المنتوجات التي تقوم المؤسسة بانتاجها أو الخدمة التي تقدمها . وعليه فان الدور الاقتصادي لنشاط التموين على الصعيد الداخلي يكمن في عدم ترك المؤسسة ، ان تقع في حالات من العجز أو التبذير .

2 — على الصعيد الخارجي : فيجب على وكيل التموين أن يكون محركا للمؤسسة ويكون أيضا عاملا من عوامل توازنها الاقتصادي .

عادة ما تقوم مصلحة المبيعات بأداء مهمة المبادلات التجارية في المؤسسة الاقتصادية ، حيث يسعى البائع الى ايجاد المشترى المناسب والعمل على اقناعه بمختلف وسائل الدعاية المتاحة ، لكن هذه الطريقة

تقود الى بروز احتياجات مشتقة تضاف الى الاحتياجات القائمة ، الأمــــر الذي يفرض على وكيل التموين ابراز قدراته في الفرز بين ما هو حقيقـي من طلبات وما هو مشتق، أو مصطنع والعمل على تلافيه . ينبغي علـى وكيل التموين ان يكون العامل المعدّل لظروف تنافس المؤسسة على المستوى الفني ، وكذلك على مستوى الاسعار كما ينبغي له ان يعمل علـى انعاش نوعيات المواد باحترامه للضوابط النماذج الموضوعة وكذلك المراقبة المستمرة للمواصفات والعمل على تخفيض سعر التكلفة ، كما يلعب وكيل التموين أيضا دور المعدّل لتواتر تسليم طلبيات الشراء مـن احترام الآجال ، وتسديد فواتير الشراء ، والوفاء للموردين المتعامل معهم . اذا يبقى لنا ان نستنتج من خلال هذا العرض المبسط لمهام وكيل التموين ، ان نجاحه في تأدية مهامه ، يكمن في سيطرته على مختلف المتغيرات التي تتحكم في نشاط التموين . ان ممارسة هـذا النشاط في أيّ من المؤسسات لا تعني بالضرورة انه يلعب دورا اقتصاديا بها [1]. وحتى يكون الامر كذلك يجب عدم اسقاط عنصر التحكم فـي هذه المتغيرات . وتتحقق العملية بالتنظيم الاداري الجيد لهذا النشاط.

سادسا : تنظيم عمليات التموين :

تجزء وظائف التموين، الانتاج والبيع في المؤسسة حسب اهمية الوحدة الاقتصادية . في الوحدات الاقتصادية الصغيرة ذات الطابع الحرفي ، يتولى صاحب الوحدة بنفسه القيام بنشاط التموين .

---

1 - بمعنى ان للوظيفة نسبة مقدرة في مجمل الارباح التي تحققها المؤسسة أو نسبة من التكاليف بامكان المؤسسة تجنّبها . وتشكل بذلك اضافة الى الارباح .

وفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي الأكثر أهمية ، يقوم بنشاط التموين فيها أعوان متخصصون في ممارسة هذا النشاط سواء تخصصا جزئيا أو كليا . مثال على ذلك المستشفيات ومؤسسات التعليم، أي يكلف مسيرون باداؤة مجموعة من المهام مجتمعة مع بعضها البعض يجهد بها لهم في شكل مصلحة ادارية واحدة . بحيث لا تعتني بنشاط التموين فحسب بل تتعداه الى تأدية نشاطات أخرى كادارة الموظفين والتسيير الاداري والمحاسبة وغيرهما من النشاطات . يمكن للمشرف على ادارة نشاط التموين ان يستعين باعوان اخرين يساعدونه فقط في تأدية هذا النشاط خصوصا في الحالات التي يكون فيهما الرقم الاجمالي للمشتريات مرتفعا بالنسبة لمجموع مصاريف ونفقات الوحدة الاقتصادية أو تلك التي يتعرض فيهما وكيل التموين الى مشاكل فنية متعلقة بمزاولة نشاط التموين .

أما في الهيئات والدواوين التي تقوم بنشاطات اقتصادية على درجة كبيرة من الاهمية ، فيجب ان توجد بها مصلحة متخصصة في القيام بنشاط التموين أو مديرية تموين محدثة أساسا لتأدية هذا الغرض .

يمكننا أن ندرج كمعيار لاختيار " تنظيم معين " لنشاط التموين ذلك المتمثل في العلاقة الموجودة بين تكلفة التشغيل والقيمة الاجمالية للمشتريات والذي تبنته جمعية (A.P. A.S.P.) (1)

(1) تعني : Association pour le perfectionnement des approvisionnements dans les services publics. René Pechmajor-Guide de l'approvisionneur Page 21

حيث "تخصص النسبة من 1و5 % الى 5 % من القيمة الاجمالية للمشتريات لمزاولة نشاط التموين وباستغلال تام ضمن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون".[1] فعندما تقل هذه النسبة عن 1و5 % معناه ان المؤسسة غير مجهزة تجهيزا كافيا لتأدية نشاط التموين على أكمل وجه ، حيث تتعرض المؤسسة من خلال نقص التجهيز الى تحمل خسائر عن طريق التكاليف الاضافية المضمنة في سعر الشراء ، أو تلك التي تضمن في توعيمات المواد غير الضرورية . وفي حالات تجاوز النسبة المخصصة لمزاولة نشاط التموين لـ 5 % من المحتمل ان تتعرض المؤسسة الى تبذير وهدر لمواردها ، من خلال الانفاق على عناصر مستخدمة في التموين ، ولا يوجد لها أي مبرر اقتصادي . أي أن بامكان المؤسسة استغلال هذه العناصر في مجالات أخرى دون ان يؤثر ذلك على الكفاية الاقتصادية للتموين . وتتجنب بذلك خسائر تداخل المسؤوليات والخلافات التي تنشب بين مختلف المصالح . وعليه فيجب على المشرف على ادارة المؤسسة ان يحدد مهام القائمين بالتموين تحديدا دقيقا وواضحا . ان ابداء الاحتياج كمهمة ، يضطلع بأدائها المنتج أو المستخدم لمواد التموين أو وظيفة الانتاج بوجه عام ، حيث يحدد المشرفون على تأدية هذه الوظيفة ، الهدف المنتظر بلوغه أو الوصول اليه ، ويبقى على وكيل التموين ان يلعب دور المستشار . ومن ثم فان وظيفة التموين تعلم وتبرز لوظيفة الانتاج وتقدم لها كل المعلومات المتعلقة بتوضيح الطرق الأكثر فعالية والأكثر مردودية من الناحية الاقتصادية ، والكفيلة بتحقيق هذا الهدف . كما تعد عمليات استلام المواد والاحتفاظ بها من المهام التي يختص بأدائها وكيل التموين ، كما يقوم هذا الأخير

---

1 مرجع سبق ذكره ، نفس الصفحة .

بالتفاوض مع الموردين حول مختلف العروض التي تتقدم للمؤسسة ، والاشراف على مراقبة تنفيذ تلك التي تم الاتفاق بشأنها ، بالاشتراك مع مستخدمي المواد .

وخلاصة القول أنه اذا كانت أهمية المشتريات وتوسعاتها تبرران الشراء كنشاط بالمؤسسات الاقتصادية ، فان مصلحة التموين التي تشرف على تأدية هذا النشاط بامكانها الاستحواذ على اعوان متخصصين حسب اصناف المنتوجات التي تنتجها المؤسسة أو الخدمات التي تقدمها أو اعوان متخصصين حسب مراحل الاستلام : (الفحص ، التفاوض ، المراقبة الفنية ، مراقبة عوامل التخزين) . . . الخ .)

نشير الى أن عمليات التخصص والتنظيم على هذا النحو تتطلب تنسيقا محكما ومستمرا مع مستخدمي المواد ، من أجل تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة .

سابعا : مركزية أو لا مركزية عمليات التموين :

يوجد بالاقتصاديات المتقدمة وحدات اقتصادية كبيرة يصل رقم اعمالها في مجال الشراء الى مليارات الوحدات النقدية ، وتشتمل هذه الوحدات على عدد من الفروع الموزعة عبر ارجاء القطر الواحد واحيانا حتى بالخارج ايضا . وهنا يطرح السؤال التالي : هل تعمل هذه الوحدات الاقتصادية بمبدأ المركزية في التموين أو تطبق نظام اللامركزية عند مزاولتها لهذا النشاط ؟ وبتعبير أدق وأوضح هل يمكن انشاء مصلحة واحدة للتموين على مستوى كل وحدة اقتصادية كبيرة ، بحيث تشرف على تموين كل الفروع التابعة للوحدة ، أم انشاء مصلحة للتموين خاصة بكل فرع أو بعدد معين من الفروع ؟

في الواقع لا توجد اجابة عامة ومحددة عن هذا السؤال ، الا أن عمليات التموين تخضع في مركزيتها أو لا مركزيتها لطبيعة المنتوجات الممون بها وكذلك مصادر التموين . نستطيع القول بأنه كلما كانت الوحدة الاقتصادية تمثل " زبونا متفوقا " في السلع المعنية ، وكلما كان انتاج هذه السلع خاضعا لاحد انواع الاحتكار [1] (المطلق أو القلة) يفضل اتباع مبدأ المركزية في التموين . والعكس كلما كان المنتوج المعني غير خاضع لأي من أنواع الاحتكارات ويصنع من طرف عدد كبير من المنتجين ، يفضل العمل بمبدأ اللامركزية في التموين سواء كان على نطاق محلي أو جهوي . وعلى العموم ، عندما يتعلق الأمر بالمركزية في التموين فانه يفضل الوقوف عند الحدود التالية : تحديد أصناف ونوعيات المنتوجات المراد الحصول عليها ، التفاوض حول العروض التي يتقدم بها الموردون ، توزيع الكميات على الفروع مع منح هذه الاخيرة حرية تحديد هذه الكميات وتنسيق مع المورد لغرض مراقبة تنفيذ الاتفاق المبرم بين الطرفين وكذلك تسوية الفواتير وتولي مهمة التخزين أو الاحتفاظ بالمواد التي تم استلامها .

ثامنا : مقارنة وظيفة التموين في انظمة اقتصادية متباينة :

" يقدم التموين بالعتاد ومختلف التقنيات في الصناعة الاشتراكية في شكل عملية مخططة لتوزيع مختلف الوسائل ، وكذلك تنظيما مخططا أيضا لعملية وصول هذه الوسائل الى طالبيها في الزمن المرغوب وحسب

1) راجع J.P.Gould- C.E.Ferguson: Théorie Microéconomique: Edition Economica Paris-1984-P. 442

الكميات المتوقعة من المنتج الى المستهلك " (1).

بتعبير دقيق يمكننا القول بأن التموين في المؤسسات الاشتراكية يخضع كلية لخطة مدروسة سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي وان العقود التي تبرمها هذه المؤسسات تخضع بدورها الى خطة شاملة محدّد بها مختلف اطراف تعامل البلد الاشتراكي مع البلدان الأخرى.

أما اذا أخذنا حالة من واقع مؤسسة صناعية رأسمالية نجد أن عملية التموين تتطوي على سلسلة من الاجراءات ،كاعدادميزانية المبيعات ثم ميزانية الانتاج والاستثمار (2)، فميزانية التوزيع وكذلك ميزانيات نشاطات أخرى تتطلب استهلاك قيم مادية . وعليه فانه يتم تحديد ميزانية التموين لقيم الاستغلال ،وكذلك ميزانية التموين لاقتناء قيم مادية أخرى، بعد هذه الاجراءات تقوم المؤسسة بابرام الصفقات وعقد الاتفاقات مع الموردين الذين تم اختيارهم، حيث ان هذه العقود تترجم كل المعطيات الواردة بميزانيات التموين .

نستنتج من هذا ان المؤسسات التي تنظم نشاطها الاقتصادي على هذا النحو ،انها مؤسسات تتمتع باستقلالية تامة في تعاملها مع مختلف اطراف التعامل سواء على المستوى المحلي او الخارجي . كما ان التنظيم الاقتصادي الحر للمؤسسات وكذلك التنظيم المخطط تعكسهما

---

1) راجع : MONIQUE MEYER.L'entreprise industrielle d'état en union soveitique Edition Cujas-Paris 1966 P.298

فلسفة وطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي . الرأسمالي المبني على مبدأ التملك الخاص أو الاشتراكي المبني على الملكية الجماعية لوسائل الانتاج .

اذا اردنا ان ننظر الى المؤسسات الصناعية الرأسمالية نظرة تنظيمية نجد أنها تميل الى التحديدية في تصنيف وظائفها . يمكننا أن ندرج كنماذج من هذه الوظائف ، تلك المتعلقة مثلا بادارة الافراد الوظيفة المالية ، الوظيفة التجارية ، وظيفة التموين والمشتريات وظيفة التسيير والتخطيط والوظيفة الانتاجية . ولهذا فانه تحت تأثير المؤسسات الاقتصادية الحرة البلدان الرأسمالية ذات التعامل الواسع مع المؤسسات الوطنية نجد ان النظام ، صنفت بهذه الاخيرة الى وظائف تشبهه في تنظيمها تلك الموجودة بالمؤسسات الرأسمالية ، مع ملاحظة ميل المؤسسات الوطنية الى اعتبار وظيفة التموين والمشتريات ، التخطيط والوظيفة الفنية من ضمن الوظيفة الانتاجية [1] . واذا اخذنا التنظيم الاقتصادي للمؤسسات الصناعية في الجزائر كنموذج لمثيلاتها في دول العالم الثالث نجد ان لهذه المؤسسات دورا آخرا قد يغدو في كثير من الاحوال جوهر انشائها ، ويتمثل في توخي احداث تغييرات في الواقع الاقتصادي والاجتماعي لهذه البلدان ، الأمر الذي يحدو بنا الى القول وكاستنتاج من اطلاعنا على تنظيم الوظائف بالمؤسسات الاقتصادية ذات الطبيعة الليبرالية ، بأنها مجردة منه كهدف اجتماعي . وعليه فان الوظيفة الاساسية للمؤسسة الوطنية ، حسب ما هو محدد في الوثائق الرسمية للدولة تكمن في اشتراكها في تحقيق تحولات جذرية في المجتمع الجزائري .

---

(1) راجع: AMER Tayeb-Said: L'idustrialisation en Algerie-L'entreprise Algerienne dans le developpement. Ed. Anthropos.Paris. 1978- P.222.

الخلاصة :

يدخل ادراكنا للتنظيم الاقتصادي العام وعلاقات والتشابك بين مختلف مكوّناته ، بالنسبة للمؤسسة اقتصادية ما ، ضمن الوعي الشامل لتشغيل نظام معين وآلياته . انّ تخصص الادراك يولد ما يعرف في لغة التسيير والادارة ، بالكفاءة الاقتصادية . ان هذه الأخيرة ليست عضوا فيزيولوجيا ينمو ويترعرع بنمو وكبر الأفراد ، انما هي نتيجة لتكوين يمتد على فترات زمنية تطول في غالبيتها وكذلك ممارسات ميدانية طويلة هي الأخرى . ان حيازة الكفاءة الاقتصادية وتسخيرها في خدمة التسيير والادارة الاقتصادية للمؤسسات ، تفرض على صاحبها ان يكون على دراية واسعة بحركة الظواهر التي يصادفها في ممارسة نشاطه ، وكذلك يجب ان يخضع ادوات التحليل التي يستخدمها الى كفاءته ، من اجل تحقيق الأهداف التي يحددها لدائرة نشاطه . ان توضيحنا لنشاط التموين باعتباره موضوع دراستنا يعد امرا ضروريا وهو ما قمنا به في المبحث الأوّل لهذا الفصل من ناحية تنظيمية ، لكن هذا لا يغدو كافيا ، اذا لم نقرن الجانب التنظيمي بالجانب التحليلي لذلك فاننا سنحاول توضيح مفهوم نشاط التموين أيضا من جهة تحليل عنصر التكاليف في مبحث ثاني يشمله هذا الفصل .

المبحث الثاني

تكاليف التموين وعلاقاتها بمردودية المؤسسة

توطئة :

بعدما تطرقنا في المبحث الأول الى مفهوم التموين ، وقدمنا عرضا موجزا يتضمن تحليل هذه الوظيفة ، ثم التمييز بينهما في النظامين الرأسمالي والاشتراكي وتحديد موقعهما في اقتصاديات البلدان النامية . نتطرق من خلال هذا المبحث الى الدور الاقتصادي لهذه الوظيفة في حياة المؤسسات ، وخصوصا الصناعية منها وذلك من خلال تحليل عناصر التكاليف ، حتى يمكننا استخلاص أهم الاستنتاجات عند تحليل هذه الوظيفة في الجزء الثاني من هذا البحث ، والمتعلق بدراسة كل من الشراء والتخزين في المؤسسة الوطنية للحديد والصلب .

ان أهم شيء تجدر الاشارة اليه في هذا المبحث هو دراستنا لعناصر التكاليف ، درجة ادماجه في سعر التكلفة ، وعلاقته بصافي الربح وتنظيم تسيير هذه التكاليف .

أولا : تكلفة التموين :

1 ـ المفهوم التعريف : " تعرف تكلفة التموين على أنها مجموع المصاريف المنفقة على المواد والامدادات واللوازم التي تدخل في تركيب المنتوج "(1).

(1) راجع : MICHEL COUETOUX :Les problémes d'approviosionnement Edition: Dunod-Paris 1972 P.20

يتسم هذا التعريف بالبساطة والتعميم ، فعندما نتكلم عن التكاليف ، يجب أن نوضح الأشياء التي تنطبق عليها هذه التكاليف ثم أي نوع من أنواع المصاريف يدخل في تكوينها . وفيمايلي نحدد موضوعات التموين :

أ ــ " نفهم من موضوعات التموين تلك الأشياء التي تدخل مباشرة في المنتوج " .(1)

ممكن ان نتقبل هذا التعريف من الناحية النظرية . أما في الواقع العملي فان معيار الادماج هذا يتشابه نوعا من الغموض ، لكون المواد واللوازم المستعملة في انتاج المنتوج الواحد لا تدمج بكاملها فيه . فيوجد من بينها ، ما يدخل مباشرة في صنع المنتوج ، كما يوجد أيضا من هذه المواد واللوازم ما يساهم بطريقة غير مباشرة في صنعه دون ان يتجسد فيه بشكل مادي ملموس . نضيف الى هذا ، ان النفايات ، والفضلات هي الأخرى تدخل في حساب تكلفة المواد المدمجة في المنتوج ، وكذلك المواد المغلفة ، المحروقات والطاقة المستعملة في المعالجات التقنية وغيرها ويدخل جميعها في مجال موضوعات التموين . اذا من وجهة النظر الاقتصادية والتنظيمية يفضل اعطاء تعريف ذو معنى واسع لموضوعات التموين يشمل كل اشكال المواد التي تمون بها المؤسسة . وكذلك الامدادات واللوازم المختلفة (قطع الغيار ، الادوات والمعدات ، المواد الخاصة بصيانة الآلات وغيرها) .

نصادف ايضا في الصناعة مجموعة من خدمات التموين تجري داخل المؤسسة كاستهلاك التجهيزات المكتبية وغيرها .

---

1) مرجع سبق ذكره ، ص : 23 .

ب ـ المصاريف والانفاقات التي تكون تكلفة التموين : تتحمل المؤسسات الاقتصادية الصناعية مجموعة من المصاريف ، منها ما تقوم بتسديده مباشرة للموردين ونسميه سعر التموين ونفقات أخرى تتحملها عند بدء عمليات الشراء وحتى وصول المادة الى المستعملين .

نعبر عن مجموعة المصاريف بالمعادلة التالية :

تكاليف التموين = سعر التموين + مصاريف متنوعة

أي : CA = P A + Dd

حيث تمثل C A تكلفة التموين و P A سعر التموين و D d مختلف المصاريف .
يمثل P A أكبر نسبة في C A ، ولا يمكن ان تتحملها المؤسسة دون بقية المصاريف .

2 ـ العناصر التي تكوّن تكلفة التموين : يتطلب تسيير موضوعات التموين تسييرا عقلانيا ، معرفة جيدة لاهم عناصر تكلفتها ، غير ان في الكثير من المؤسسات تعترض المصالح القائمة بتقدير تكاليف التموين صعوبات كبيرة في اتمام هذه العملية ، وذلك لكون المصالح المحاسبية التابعة لهذه المؤسسات تهمل في معظمها جزءا كبيرا من العناصر التي تدخل في تكوين تكلفة التموين ، ولا يغطيها القيد المحاسبي ، فيلجأ المسؤولون عند تقدير هذه التكلفة الى استعمال طرق غير محاسبية مكملة ، حتى تكون لديهم فكرة كاملة وواضحة عن مجموع هذه التكاليف .

تتضمن تكلفة التموين مجموعة عناصر تختلف حسب مراحله ، وحسب درجة الصنع التي بلغتها المادة في العملية التكنولوجية . حيث توجد تكلفة للتموين في مرحلة الاستقبال للمادة ، وأخرى في مرحلة المراقبة وثالثة في مرحلة التخزين ـ اذا كان هناك مخزون ـ ورابعة في مرحلة تصنيع المواد .

يكون بامكان المصلحة المسؤولة عن تقدير التكاليف ، حساب تكلفة التموين لمجموع المراحل التي مرت بها المادة عندما تصل الى مرحلة التصنيع . والملاحظ من تقدير وحساب هذه التكلفة انها تحتوي على مجموعتين من العناصر .

أ ـ مجموعة العناصر الخارجية : وهي تلك النفقات والمصاريف التي تبدأ مع عملية اصدار الامر بالحصول على طلبية معينة وتنتهي بدخول هذه الطلبية الى المؤسسة .

يمثل سعر الشراء [1]، أول عنصر من عناصر هذه المجموعة ، يضاف اليه عنصر استعمال الآلات والمعدات والمساحات وغيرها ، ويضاف ايضا الى هذين العنصرين ، عنصر الخدمات التي يحتاج اليها موضوع التموين . ويستطيع وكيل التموين ايجاد عناصر اخرى اكثر تفصيلا ويدرجها ضمن العناصر التي تشملها مجموعة العناصر الخارجية في تكلفة التموين . يضاف الى هذه العناصر مجموعة أخرى تتمثل في حقوق الجمارك ، الرسوم التأمين ، مصاريف النقل حسب الاتفاق الذي يتضمنه عقد الشراء وغيرها .

ب ـ مجموعة العناصر الداخلية : تتمثل العناصر الداخلية لتكلفة التموين في نفقات ومصاريف استحضار واعداد طلبية الشراء وانجازها وأيضا المصاريف المتعلقة بالمتابعة ، والعمليات التي تلحق تسليم الطلبية من قبل المورد حتى وضعها تحت تصرف المستعملين .

---

1) الثمن الفعلي الموجود في الفاتورة .

يمكننا تبويب مختلف عناصر تكاليف التموين الداخلية كمايلي :

1 ــ تكلفة خاصة بعملية اعداد الطلبية واصدار الأمر بالحصول عليها .

2 ــ تكلفة خاصة بالاستقبال والمراقبة الكمية ونوعية لمجموع المواد المستلمة .

3 ــ تكلفة خاصة بالمساحات التي تحفظ بها المواد التي تتم استعمالها .

4 ــ تكلفة رأس المال المجمد في شكل مواد مخزونة (التكلفة المالية)

تشمل تكلفة اعداد الطلبية واصدار الامر بالحصول عليهما على المصاريف المنفقة في عملية تحديد وتعريف الاحتياج ، دراسة الاسواق بالمنبع ، التفاوض ، ادارة المشتريات ، مصاريف المتابعة والتذكير بتنفيذ الالتزام ، المساعدات الفنية ، المراقبة قبل التسليم وغيرها .

لتسهيل السيطرة على مختلف عناصر تكلفة اعداد الطلبية نجمع بينهما في معادلة رياضية على الشكل التالي :
اذا رمزنا لتكلفة اعداد الطلبية بالرمز C_d لعناصرها المختلفة بالرمز C_i فاننا نحصل على المعادلة التالية :

$$C_d = f(C_i) = \sum_{i=1}^{k} C_i = (C_1 + C_2 + \cdots + C_k)$$

حيث ($i = 1 \ldots\ldots k$) = عدد عناصر تكاليف اعداد الطلبية .

أما التكلفة المتعلقة بالاستقبال والمراقبة الكمية والنوعية لمجموع المواد المستلمة فيمكن تقديرها حسب حالات التموين كل على حدة .
نرمز لهذه التكلفة بالرمز C_r حيث تشير r الى الاستقبال بما في ذلك المراقبة .

نميّز في النوع الثالث من عناصر تكاليف التموين ، تلك المصاريف المتعلقة بعمليات الشحن والتفريغ ، المساحات المخصصة للمخزونات والصيانة وغيرها . وأهم ما يلاحظ على هذا النوع من المصاريف انها متغيرة وتابعة لنوعية السلع والمواد المخزونة .
نرمز لهذه التكلفة بالرمز C_s حيث تشير s الى التخزين .

يمثل هذا النوع من التكاليف الجزء المهم في عناصر تكلفة التموين الداخلية . مع ان قسم المحاسبة في كثير من المؤسسات يجهل هـــذا العنصر من التكاليف لانّه لا يتعلق بخروج فعلي للنقد من الصندوق وانما يرتبط بتكاليف الفرص الضائعة . يمنحنا هذا العنصر من عناصر التكاليف اداة فعالة في التسيير .

مثال : اذا قدرنا مردودية رأس المال الحمر في المؤسسة ب 20 ٪، واذا كان متوسط المخزون [1] في هذه المؤسسة 15 مليون وحدة نقديــــة فاننا نستطيع حساب تكلفة الفرص الضائعة [2] لرأس المال المجمد كمايلي :
$15.000.000 \times 0{,}20 = 3.000.000$ وحدة نقدية .

اذا فان تخفيضا في حجم المخزون قيميا بنسبة 20 ٪ يترتب عليه ربحا بقيمة اجمالية تساوي 3.000.000 وحدة نقدية في السنة .

تعتبر هذه ، نتيجة هامة تتوصل الى تحقيقها المؤسسة داخليا .
نرمز لهذه التكلفة ب C_f حيث تشير f الى " مالية " .

---

1) ندرس هذه المسألة بالتفصيل عند التطرق الى مختلف عناصر تكاليـــف التخزين في الفصل الثالث .
2) هناك تكلفتين التكلفة المالية (سعر الفائدة) وتكلفة رأس المال المجمد (تكلفة الحجز أو التعطيل) .

اذا رمزنا ب .Dint للنفقات والمصاريف التي تحدد من ضمن العناصر الداخلية التي تتكون منها تكلفة التموين ، فاننا نحصل على مجموع التكاليف من المعادلة التالية :

$$D_i = C_d + C_r + C_s + C_f \qquad (2)$$

أما العبارة التي تحددها تكلفة التموين الخارجية فهي :

$$D_j = C\ A\ ex$$

حيث : j تشير الى العناصر الداخلة في تكوين التكاليف الخارجية للتموين ولتراوح بين (k, 1) .

وتكون التكلفة الاجمالية للتموين عبارة عن :

$$C\ A_t = D_i + D_e$$

أي :

$$CA_t = (C_d + C_r + C_s + C_f) + D_j$$

3 ــ <u>كيفية حساب تكاليف التموين</u> : ان التحليل الشامل لتكلفة التموين يتطلب اختيار الاطار الملائم لتوزيع عناصر هذه التكلفة . بالنسبة للمحاسب (1) تحدد عملية اختيار هذا الاطار موجودة وتمارس فيه عملية قياس التكاليف على النحو التالي : ترتبط تكلفة وحدة التموين بوحدة قياس المواد المشتراة (القطعة ، الكيلو غرام ، اللتر ، المتر المكعب ، الطن ، وغيرها من وحدات القياس الكمية) . يمكن التوصل الى حساب التكلفة المتوسطة المرجحة للوحدة الواحدة في فترة زمنية معينة ، من خلال مراجعة فواتير الشراء لمجموع هذه الوحدات خلال تلك الفترة . ثم توزيع هذه الاعباء بين ثابتة ومتغيرة .

---

1) يستخدم التكلفة المتوسطة لانها تتميز بنوع من الثبات . وأي تأثير في معدل التكاليف بالزيادة أو بالانخفاض لا يكون له اثر ، الا مع مرور فترة زمنية قد تطول بالنسبة للحسابات الختامية . على العكس من ذلك نجد أن التحليل الاقتصادي يستخدم التكلفة الحديثة وهذه الاخيرة يمكن حسابها بسهولة على خلاف التكلفة المتوسطة .

لنكن أمام عملية اصدار امر بالحصول على طلبية ، أي الطلب المتابعة لغاية تسوية العملية . ولنعتبر x عملية من نفس الطبيعة . نستطيع أن نحصل هذه العمليات x أعباء ثابتة (1) c_1 وأخرى متغيرة c_2 (2)، ويكون مجموع الاعباء هو : $c = c_1 + c_2$

وتكون التكلفة الكلية المتوسطة (3) لعملية واحدة :

$$\frac{c}{x} = \frac{c_1 + c_2}{x} = \frac{c_1}{x} + \frac{c_2}{x}$$

أي $\frac{c_1}{x}$ هي عبارة عن التكلفة البنيوية المتوسطة لعملية واحدة .

و $\frac{c_2}{x}$ هي التكلفة المتغيرة (العملية) المتوسطة لعملية واحدة .

تتجاوب هذه الطريقة مع ضرورة تسجيل الفواتير للعمليات الشرائية المختلفة والتحديد الدوري لسجل الموجودات أو الجرد . وتبقى هذه الطريقة غير ذات أهمية من ناحية التسيير ، لأن التموين كنشاط ليس غاية في حد ذاته ، وانما هو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى هي الانتاج والبيع ، وعليه فانه يستخدم كوحدة قياس لتكلفة التموين ، الوحدة الوظيفية التي تتحمل بمجموع مصاريف التموين ، ثم حساب تكلفة هذه الوحدة الوظيفية أو حساب تكلفة وحدة الاستعمال المرتبطة بالقيمة المدمجة في سعر التكلفة النهائي.

اذا عند الوصول الى تحديد تكلفة وحدة الاستعمال ، تصبح بين ايدينا وسيلة هامة للمقارنة بين مختلف التكاليف الوظيفية لمختلف

---

1) أعباء بنيوية ناجمة عن الوسائل المادية والبشرية والمالية التي تجند لاتمام مجموعة العمليات .
2) قيمة الاعباء العملية المسخرة لانجاز العمليات .
3) تجمع بين الكلفة المتغيرة المتوسطة والكلفة الثابتة المتوسطة .

ملاحظة : الاستخدام هو توظيف مادة التموين في انجاز عمل معين وليس الحصول عليها للاحتفاظ .

المواد الموجهة لاستعمالات متماثلة . لتوضيح أنواع التكاليف التي تكلمنا عنها في أعلاه نورد المثالين التاليين :[1].

لدينا عينة من المناجم يستخدم منها مواد مختلفة وتستخدم مواد التموين متماثلة . المطلوب تحديد تكلفة الاستعمال للوحدة الواحدة من وحدات التموين :

المواد المستعملة = المحروقات + المصابيح الكهربائية .

نفترض أن لوازما الكترونية تؤدي نفس الغرض وهي على نوعين ، طرحت في السوق وتحت الشروط التالية :

النوع أ بسعر 9 وحدات نقدية لوحدة التموين الواحدة .

النوع ب بسعر 7,80 وحدة نقدية لوحدة التموين الوحدة .

أما كمية الفضلات من النوع أ تقدر في المتوسط ب 10 % من حجم الكمية الاجمالية لهذا النوع ، وتقدر كمية الفضلات من ب ب 20 % من حجم الكمية الاجمالية في المتوسط .

النوع أ من اجل 90 قطعة صالحة للاستعمال تكون تكلفة 100 وحدة كمايلي : $100 \times 9 = 900$ وحدة نقدية .

أي : $\frac{900}{90} = 10$ وحدات نقدية للوحدة الواحدة .

النوع ب ، من اجل 80 قطعة صالحة للاستعمال تكون تكلفة 100 وحدة كمايلي : $100 \times 7,80 = 780$ وحدة نقدية .

أي : $\frac{780}{80} = 9,75$ وحدة نقدية للوحدة الواحدة .

---

1) راجع : MICHEL COUETOUX: Les problémes d'approvisionnement Edition Dunod-Paris 1972 P.22

اذا تكلفة الاستعمال[1] ل ب أقل من تكلفة الاستعمال ل أ .
ولكن اذا اخذنا بعين الاعتبار المصاريف الداخلية المترتبة على كمية الفضلات وتم تقديرها على النحو التالي :

2,10 وحدة نقدية كتكلفة لوحدة الفضلات ، فنحصل على الحسابات الجديدة التالية :

النوع أ ، من أجل 90 قطعة صالحة للاستعمال :

$100 \times 9 + 10 \times 2,10 = 921$ وحدة نقدية .

ويكون السعر الوحدي لكل قطعة كمايلي : $\frac{921}{90} = 10,23$ وحدة نقدية

أما النوع ب ، فمن اجل 80 قطعة صالحة للاستعمال :

$100 \times 7,80 + 20 \times 2,10 = 822$ وحدة نقدية

ويكون السعر الوحدي للقطعة الواحدة : $\frac{822}{80} = 10,27$ وحدة نقدية

اذا في هذه الحالة الجديدة عند أخذ تكاليف الفضلات بعين الاعتبار تكون تكلفة أ أقل من تكلفة ب .

يعرف هذا النوع من التكاليف ، بتكاليف التشغيل أو التكلفة الوظيفية . وقياسها يتطلب اتخاذ بعض الاجراءات الاحصائية ، التي تقود الى الاصطدام ببعض المشاكل ذات الطبيعة الفنية مثل مراقبة التجاوزات ، الصيانة الوقائية وغيرها . وقد يقع مسيرو المؤسسات الاقتصادية في اخطاء تسيير ، اذا لم يولوا العناية الكافية لقياس وتوزيع مختلف المصاريف والنفقات المتعلقة بالتموين ، والتي تعد عنصرا أساسيا في حساب تكلفة هذا النشاط .

---

1) هي التكلفة التي نحصل عليها من وحدة التموين بعد استعمال مادة التموين وليس تكلفة التموين نفسها ، لانه كما ذكرنا سابقا أن التموين ليس غاية أو هدف في حد ذاته وانما هو وسيلة من أجل انجاز عمليات انتاج أو بيع .

سواء كانت هذه العناصر داخلية أو خارجية . ولذلك يجب العمل في كل الاحوال على معرفة هذه العناصر وتقديرها تقديرا جيدا وتحديد الكيفية التي تدمج بها في سعر التكلفة النهائي للمؤسسة .

ثانيا : العلاقة بين تكلفة التموين ومردودية المؤسسة :

1 — المستويات المختلفة لتكاليف التموين : تشكل قيمة كمية مواد التموين ، التي تدخل في انتاج المنتوجات بالمؤسسة ، جزءا من التكلفة النهائية لهذه المنتوجات .

اذا كان لدينا المنتوج المنتهي الصنع i ، فان تكلفة التموين لهذا المنتوج هي ، CA_i ، وتعرف بالجزء المتضمن في التكلفة النهائية أو سعر التكلفة لهذا المنتوج ، ويحدد المستوى النهائي لتكلفة التموين حيث أن المستوى الأولى لهذه التكلفة هو ذلك الذي حددناه في دراستنا للتكاليف في العنصر الأول ، وعرفناها بتكاليف التشغيل لوحدة التموين في المرحلة الأولى التي توضع فيها المادة تحت الصنع . ويمكننا تحديد تكلفة أحادية عند كل مرحلة من مراحل تصنيع المادة ، سواء تعلق الأمر بوحدة التموين الضرورية المدمجة في المنتوجات أو في وحدة المنتوج ذاتها .

ان طريقة الفروع المتجانسة (1)، المستعملة في المحاسبة التحليلية ليست مستعملة لتسهيل حساب التكلفة النهائية للتموين ، حيث انها تجمع

1) مبنية على مبدأ تقسيم المؤسسة الى فروع متجانسة ، من هذه الفروع ماهو أساسي ونميزها بواسطة مساهمتها المباشرة في عمليات الانتاج أو التوزيع . ومنها ما هو مساعد ويكون في خدمة الفروع الأساسية أو فروع ثانوية ذات اهمية . ان المشكلة التي تهدف الى معالجتها هذه الطريقة هي تقسيم النسبة الاعباء غير المباشرة على الفروع لأن الاعباء المباشرة تكون متضمنة في سعر التكلفة للفروع الثانوية .

المصاريف المختلفة وفق فروع محيطة أو مراكز مسؤوليات . ان تجميعها لمختلف المصاريف والنفقات على هذا النحو ، يمحي اثر مصدر كل نفقة من هذه النفقات .

يمكن النظر الى اسعار التكاليف الوحدية على أنها مجموع النفقات والمصاريف المباشرة المتعلقة بمواد التموين وأيضا نفقات ومصاريف الفروع الثانوية .

نفترض أن سعر التكلفة الوحدي للمنتوج i يتكون من D_i وحدة نقدية كمصاريف مباشرة . DA_i عبارة عن قيمة مواد وامدادات (لوازم) مختلفة . DP_i مكافئات وأجور مباشرة .

X_i وحدة نقدية، مصاريف منفقة في الفرع X .

Y_i وحدة نقدية ، مصاريف منفقة في الفرع Y .

Z_i وحدة نقدية ، مصاريف منفقة في الفرع Z .

من أجل معرفة التكلفة الاجمالية للتموين CA_i ينبغي اضافة التكاليف المباشرة للتموين الى DA_i التي تمثل تكاليف المواد والامدادات X_i, Y_i, Z_i التي تعبر عن المصاريف المنفقة في الفروع X, Y, Z على التوالي ، يمكن حسابها بالاعتماد على معاملات تظهر في شكل نسب مئوية من مصاريف التموين المدمجة في مصاريف كل فرع من هذه الفروع .

يمكننا التعبير عن التكلفة الاجمالية للتموين بالمعادلة التالية :

$$CAi = DAi + DPi + Xi + Yi + Zi.$$

ان تقدير التكاليف على هذا النحو يمكن من معرفة التكاليف الابتدائية حسب طبيعتها (مواد وامدادات ، أجور ، امتلاك او اندثار) في كل مستوى من المستويات التي يلغها المنتوج في العملية التكنولوجية .

كما تعد عملية توزيع التكاليف على الفروع بهذا الشكل ،أهم بالنسبة لتسيير المنتوج ،من لو جزئت حسب مركز التكاليف ولكن تتطلب عملية التوزيع هذه اجراءات طويلة ومعقدة ، أقلها ان يكون بالمؤسسة ما يعرف بالمحاسبة الصناعية (التي تستخدم الانظمة الآلية التي تعطي نتائج سريعة) بالنسبة للتقسيمين (التوزيع حسب الفروع وحسب مركز التكاليف) ،وعمليا يعد تحليل التكاليف حسب طبيعتهما عملية تتم خارج الاطار المحاسبي بحيث يتم البحث عن تكلفة المنتوج i انطلاقا من التحليل المادي والتقني له (وقت العمل درجة استخدام التجهيزات والعتاد والمعدات ومقدار المواد والامدادات المدمجة في هذا المنتوج) .

2 ــ الهامش على تكلفة التموين والهامش على سعر التموين : من أجل بحث العلاقة بين تكلفة التموين والربح بالمؤسسة ، ولنفترض أن العناصر التي يتكون منها ، كل من سعر وتكلفة التموين تشكل أجزاء لنظام تكاليف واحد ، تتفاعل بداخله في حركات المتبادلة ، سواء كانت هذه الحركات مترابطة أو مستقلة .(1)

ان تقديم وصف أولي لهذا النظام ، يسمح باستخراج مجموعة صغيرة من العناصر ، يشكل كل منها شبه نظام على درجة معينة من التعقيد .

نسمي Pi سعر المؤونات المستهلكة من أجل انجاز المنتوج i .
CAi تمثل تكلفة التموين أي :
(سعر التموين + تكاليف التسيير الداخلية أو ما يعرف بتكاليف القيمة المضافة للتموين) .

أي : $CAi = Pi + GAi$

اذا رمزنا ب Vi لسعر البيع الحقيقي للمنتوج i .

---

1) راجع: CIBERT (A.).- Comptabilité analytique.- Ed.Dunod Economie.: -Paris, 1970. P. 159.

يمكننا حساب الهامش على سعر التموين من المعادلة التالية :

$$MPi = Vi - Pi.$$

يمثل هذا الهامش القيمة المضافة التي أضافتها المؤسسة للمنتوج i

وتكون القيمة النسبية لهذا الهامش هي : $\frac{MPi}{Vi}$

أما الهامش على تكلفة التموين MAi يمكن حسابه من المعادلة التالية :

$$MAi = Vi - CAi = Vi - [Pi + GAi]$$

وتكون قيمته النسبية هي :- $\frac{MAi}{Vi}$

تمثل هذه الصيغ الرياضية مؤشرات تسيير هامة وضرورية ، غير أن تفسيرها لا يمكن ان يتم بمعزل عن مجموع نظام التكاليف، لأنها تمثل في الواقع مؤشرات القيمة المضافة ، وهذه الاخيرة تمثل معيارا مركبا من مجموعة عناصر (الضرائب ، أجور ومكفئات العمال ، الاهتلاكات ، وكذلك مختلف مكفئات رأس المال والتمويل الذاتي) .

نميز في مجموعة تكاليف القيمة المضافة Gi .

GAi التكلفة المتعلقة بالتموين .

GPi التكلفة المتعلقة بالانتاج والتسويق .

Mni الهامش الصافي لوحدة المنتوج i .

اذا نستطيع كتابة المعادلات التالية من أجل توضيح مختلف عناصر التكلفة في سعر المنتوج i .

$$CAi = Pi + GAi.$$

$$PRi = Pi + GAi + GPi.$$

$$PVi = CAi + GPi + Mni.$$

يسمح تقييم هذه المؤشرات بقياس جوانب هامة لنمو المؤسسة . حتى في الحالات التي لا يحدث فيها نموا شاملا في المردودية الكلية للمؤسسة .

تجدر الاشارة هنا الى أن الاستدلال المذكور أعلاه تم بناء على اعتبار تكاليف المنتوجات تعادل تماما، كل الاعباء التي تتحملها المؤسسة . غير أن الواقع يخالف ذلك بحيث ان جزءا منها لا يضمن في تكلفة المنتوج مثل الاعباء البنيوية .[1] في هذه الحالة ، يمكن فقط حساب الهامش المتضمن لهذه التكاليف ، والذي يكون أكبر من حيث القيمة ، من الهامش الصافي على اعتبار أنه يتضمن قيمة الأعباء البنيوية . لكن الهامش الاجمالي الصافي ينبغي ان يتعادل مع الهامش على التكاليف المضمنة في المنتوج مخصوما منها الاعباء البنيوية التي لم تحمل للمنتوجات . يبقى لنا أن نستوعب ، ان تعظيم الهامش الصافي ما هو في الحقيقة الا تعظيما للهامش المتضمن لمختلف التكاليف باستثناء البنيوية منها .

$$MAX \sum Mni\ Qi = \sum (Vi - Pi - Gi)\ Qi - S.$$

حيث S البنيوية تعبر عن مجموع الاعباء ، غير المحملة للمنتوج[2].

3 — <u>أثر تكلفة التموين في الهامش الصافي</u> : لا يعد تعظيم " الهامش على سعر التموين MPi " أو تعظيم " الهامش على تكلفة التموين MAi " أو تعظيم قيمتيهما النسبية $\frac{MPi}{Vi}$ أو $\frac{MAi}{Vi}$ ، هدفا كليا يراد تحقيقه من خلال التأثير على عملية التموين ، اذا كان الهدف العام هو تحقيق أكبر مردودية ممكنة لرؤوس الأموال المستثمرة[3].

---

1) راجع : L.GAVAULT et A.LAURET Technique et pratique de la gestion de stocks Edition J.DELMAS et Cie Paris 1977-ch-D

2) تلك الاعباء التي تدخل في سعر التكلفة النهائي ولكن ليست من ضمن النفقات على الأشياء المادية التي تتجسد في المنتوج .

3) راجع : MICHEL COUETOUX: Les problémes d'approvisionnement-Edition Dunod Paris 1972 P.23.

انما يمكن اعتبار عملية التعظيم هذه ، هدفا جزئيا ، يعجزه المشرفون على ادارة المؤسسة لاسباب تكتيكية .

في الواقع كل الحركات التي تستهدف هذا التعظيم ، يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية على المبلغ الاجمالي للهامش الصافي سواء عن طريق تضخيم التكاليف أو عن طريق تخفيض الايرادات .

نبحث الآن العلاقة بين تعظيم " الهامش الاجمالي الصافي " والحركات على " تكلفة التموين CAi " ، حيث أن الحركات الاجابية بامكانها الزيادة أو التخفيض في قيمة الهامش المتحقق على " تكلفة التموين MAi " .

1 ـ في حالة الارتفاع : فان شرط "الايجابية " هو ان تكون الزيادة في $\sum MAi\ Qi$ أكبر من الزيادة في تكاليف القيمة المباشرة الاجمالية $\sum Gi\ Qi$ والانخفاض المتوقع في قيمة الايرادات $\sum Vi\ Qi$.

2 ـ في حالة الانخفاض : فان شروط الايجابية ، ان يكون النقص في $\sum MAi\ Qi$ أقل من مجموع قيمة التغييرات السلبية في $\sum Gi\ Qi$ والتغيرات الايجابية في $\sum Vi\ Qi$.

وكتلخيص لما سبق فان اشكالية الحركات على تكلفة التموين المستهدفة تعظيم الهامش الاجمالي الصافي تقودنا الى الصيغ التالية :

1 ـ الهدف المراد تحقيقه هو : $MAX \sum Mni\ Qi$

2 ـ $\sum Mni\ Qi = \sum (Vi - Pi - Gi)\ Qi - S$

ان تكاليف التموين هي دالة في مجموع الحركات التي تحدث في متغيرات التموين (حركة الاسعار ، الاجال ، الكميات ، شروط المراقبة ، شروط التسليم التعاون الفني والمالي) .

اذا رمزنا لهذه المتغيرات بالرموز ، $v_1, v_2, \ldots\ldots, v_k$
فاننا نكتب :

$$\sum CAi = fa\ (v_1,\ v_2, \ldots\ldots, v_k, \ldots\ldots) \qquad — 3$$

ولكن الايرادات الكلية ، وتكاليف القيمة المضافة ، والاعباء البنيوية ، تتأثر بشكل أو بآخر بكل الحركات التي تحدث في متغيرات التموين وعليه بامكاننا اضافة المعادلات التالية :

$$\sum Vi = f_v\ (\ v_1,\ v_2,\ \ldots\ldots,\ v_k) \qquad — 4$$

$$\sum Gi = f_{g}q(\ v_1,\ v_2,\ \ldots\ldots,\ v_k)$$

$$S = f_s\ (v_1,\ v_2?\ldots\ldots,\ v_k)$$

الخلاصة :

بعد تحليلنا لعناصر تكاليف التموين مع تعريفهما وتحديد كيفية ادماجهما في كلفة التموين النهائية ، نستخلص أن اقتصادا بقيمة معينة يتم تحقيقه من انجاز عمليات التموين ، يمكن ان يقابله انفاقا متزايدا بضخم أعباء التشغيل ، أو انفاقا متزايدا بضخم الاعباء البنيوية . اذا أية حركة أو تأثير على نشاط التموين يرجى من ورائهما الحصول على هوامش اضافية يجب ان تأخذ بعين الاعتبار حجم الانفاق الاضافي الممكن تحمله ، ومهما تكن السياسات الاقتصادية المتبعة من طرف **المؤسسات** فان في النهاية ، الهدف الاجمالي العام ، هو الذي يحدد الأهداف الجزئية ، المحددة لسياسة التموين ، وانه تبعا لهذه السياسة فقط يمكن تقديم كل الحركات التي تجرى على تكلفة التموين .

خلاصة الفصل الأوّل :

يعد الجانب المنهجي في دراسة المواضيع على مختلف أنواعها القاعدة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث . فمن جهته ، يتمكن من اختيار ادوات التحليل الملائمة ، ومعرفة كيفية استخدامها . ومن جهة القارئ ، بامكانه استخلاص ، النتائج التي تم التوصل اليها ، بمجرد الاطلاع على ترتيب العناصر التي تشكل في مجموعها جسم الموضوع المدروس .

ان تمكن الباحث منهجيا ، يسهل عليه مسألة بحث الموضوع وعرضه في ابسط صورة ممكنة له . لذلك اخترنا من اجل دراسة التموين كنشاط بالمؤسسة الاقتصادية ، واستخلاص مختلف الاعمال التي ينطوي عليها — سواء كانت هذه الاعمال متجانسة أو متقاربة — أن نتعرض الى مفهوم التموين ، من خلال تصنيف عملياته ، اما وفقا لغرض استعمال المؤونات أو حسب أسواق الموردين . ان تحديد اجابة كاملة وواضحة لمفهوم التموين لا تكتمل بمجرد التعرض لتصنيف هذه الوظيفة ، انما يجب عرض وتحليل مختلف المراحل التي يمر بها نشاط التموين ، وذلك للوصول الى فرز مختلف الاعمال ، التي تندرج ضمنه كنشاط بالمؤسسة ، وبالتالي تحديد مختلف مصادر الانفاق الخاصة ، التي يشكل تحديدها أساسا أوليا لبحث عنصر التكاليف في الوظيفة .

ان تحديد الموقع الاقتصادي لوظيفة التموين في المؤسسة ، يمكننا من تنظيمها اداريا ، وتسييرها على نحو معين ، تفرضه مجموعة من المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة . بحيث يقرر مركزية أو لا مركزية عمليات التموين فقط ، بالنظر الى امكانيات المؤسسة الداخلية والمحيط الذي توجد فيه ، ومدى تحقيق اختيار نظام تموين معين ، يعتمد

سواء على المركزيـة أو اللامركزيـة — للأهـداف العامـة للمؤسسـة ، ولهـذا الغرض ، ضمّنا هذا الفصـل مقارنـة موجزة لتنظيـم هذا النشاط ، فـي النظـامين الرأسمالي والاشتراكـي ، بحيـث وصلنـا الى توضيح تنظيمـا اداريا وفق مخـططـات لمؤسسـات رأسماليـة ، مع اخضـاع الوظيفـة المدروسـة فـي ناحيـة التعامـل الخارجـي الى الاحتكـار ، وفي الناحيـة الداخلية الـى مركزيـة التوجيـه .

تشمـل هذه الخلاصـة ، جانـب آخر من جوانـب بحث الوظيفـة المدروسـة ، يتعلـق بالتحليـل الاقتصـادي لها ، وذلك من خلال شرح مفهوم تكلفـة التمويـن ، ومعرفـة كل العناصـر المكونـة لها ، لكي يسهـل عليـنـا أمر تصنيـف مختلـف أوجـه الانفـاق التي تتحملهـا المؤسسـة في هذا المجال أو تلك الملحقـة ، والتي من الممكـن ان تتحملهـا المؤسسـة كاعباء اضـافيـة . فبعد التوصـل الى عرض عناصـر التكاليـف المختلفـة وتصنيفهـا الى عناصـر تتعلـق بنشـاط التمويـن على المستوى الداخلـي للمؤسسـة وأخرى تتعلق بنشاط التمويـن على مستواها الخارجي ، كان بامكاننا أن نسجـل في هذه الخلاصـة امكانية التوصـل الى حساب تكاليـف التمويـن اجمالا ، وتحديد العلاقـة بين هـذه الأخيـرة ومردوديـة المؤسسـة ككـل . وبرأينا تعد المعرفـة الجيـدة بنظـام التكاليـف هذا ، قاعدة أساسيـة للانطـلاق في تحليـل جانبي النشاط الآخـرين اللذين يشكلان في مجموعهمـا وظيفـة التمويـن . وهما الشراء والتخزين اللذين سندرسهمـا من الناحيـة النظريـة في الفصلين المواليين ، لغرض اكتساب المزيـد من ادوات التحليـل التي نستخدمهـا في تحليـل الجزء التطبيقـي من بحثنـا أو على الاقـل جعل القارئ يكتشـف ما هو كائن على مستوى الدراسات النظريـة في مجال التنظيـم والتحليـل الاقتصـادي لوظائفـه . وما هو موجـود أيضـا في مستوى تنظيـم الوحـدة والمؤسسـة المدروستين ، واستخـلاص الانحـرافات ، أو ايجاد جواب في شكل نتيجـة يحتوي على الكيفية التي يجب ان يكون عليهـا هذا التنظيـم .

الفصل الثاني

الشراء باعتباره العنصر الرئيسي لعمليات التموين في المؤسسات الاقتصادية ، وعلاقة وظيفة تأمين الاحتياجات بالوظائف الأخرى للمؤسسة

الفصل الثاني

الشراء باعتباره العنصر الرئيسي لعمليات التموين في المؤسسات الاقتصادية ، وعلاقة وظيفة تأمين الاحتياجات بالوظائف الأخرى للمؤسسة .

مدخل :

في هذا السياق العام يظهر الشراء ، كنشاط اساسي في المؤسسات لا يمكن اهماله لأنّ عملية الشراء في هذه المؤسسات ، كوظيفة تستحوذ على جزء واسع من موارد المؤسسة . أي تستهلك جزءا كبيرا من مواردها ويقابل هذا الاستهلاك ، أن هذه الوظيفة اذا ما أحسن إداءها فانه يؤدي الى زيادة ثرواتها .

نحن لا نريد أن نتطرق في بحثنا الى كل أنواع الشراء ، انما الذي يهمنا من هذه الأنواع ، هو ذلك الشراء المتعلق بممارسة النشاط الصناعي ، أين يكون فعل الشراء عبارة عن محصلة أو تنظيم يتطلب تشغيله توفر مجموعة من العناصر (مواد أولية ، منتوجات وسيطة منتوجات منتهية الصنع ، سلع تجهيز ، سلع استهلاك الى آخره) . في هذا السياق اذن لا يكون قرار الشراء قرارا فرديا ، حكرا على وكيل الشراء فحسب وانما يكون قرارا جماعيا ، يظم مجموعة افراد تؤدي ادوارا مختلفة ، وتشغل مناصب مختلفة أيضا ، تشارك في تأدية فعل الشراء عند مستويات مختلفة .

اذا نتعرض في هذا الفصل الى بحث عملية الشراء وموقعها

في وظيفة التموين ، وكيفية تأدية هذه العملية ثم تحدد علاقة تامين احتياجات المؤسسة عن طريق الشراء بالوظائف الاخرى للمؤسسة .

المبحث الاول

موقع وظيفة الشـــراء في عمليات التموين

موقع الوظيفة :

رأينا في الفصل الاول أن التموين يشمل ادارة أو تسيير تدفقات السلع والخدمات التي تحتاج اليها المؤسسة لممارسة نشاطها والاستمرار فيه ، وذلك لتلبية طلبات زبائنها وجعل عملياتها أكثر مردودية .
أما في الفصل الثاني سنبين على ماذا تنطوي عملية الشراء من خلال مناقشة تنظيم وظيفة الشراء اداريا واقتصاديا . وقبل ذلك نتطرق الى مراحل عملية الانتاج ، من اجل استنتاج موقع الشراء فيها .

يمر انتاج السلع في المؤسسات الصناعية بثلاث مراحل رئيسية :

المرحلة الاولى : تشمل هذه المرحلة توفير المواد والادوات والوسائل والتجهيزات الفنية اللازمة لعمليات الانتاج .

المرحلة الثانية : تشمل جميع العناصر التي تم توفيرها في المرحلة الاولى وربطها مع بعضها ، لغرض انجاز عمليات الانتاج .

المرحلة الثالثة : تتضمن بيع ما تم انتاجه من سلع داخل المؤسسة .

من هذا التقسيم لعملية انتاج السلع بالمؤسسات الصناعية

نلاحظ بأن عملية الشراء في معناها الواسع تنحصر في المرحلة الأولى بحيث تشمل تدبير كل ما تحتاجه المؤسسة الصناعية من مستلزمات انتاج مثل المواد الخام، والمواد نصف المصنوعة أو المواد منتهية الصنع وكذلك توفير الخدمات التي تحتاج اليها المؤسسة الصناعية، من البيئة المحيطة بها . غير أن عبارة الشراء لا تستعمل بهذا المفهوم الواسع مطلقا، سواء كان ذلك من الناحية النظرية أو من الناحية العملية . فاذا كانت عملية الشراء تشمل الحصول على كل ما تحتاجه المؤسسة الصناعية من مستلزمات انتاج مادية، فانه يعهد اليها بتوفير جزء فقط من الخدمات غير المادية وتكلف جهات أخرى بتأدية المهام المتبقية، مع ملاحظة أنه قد لا تغطي عملية الشراء كل الاشياء غير المادية ويرجع ذلك الى الكيفية التي تنظم بها كل مؤسسة صناعية عملها الاداري .

وعموما يمكن ان نقول أن وظيفة الشراء في المؤسسات الصناعية تنحصر على شراء الاشياء المادية والتجهيزات الفنية على اختلاف انواعها ومهما يكن مجال استخدامها وكذلك جزءا من خدمات المؤسسات الاخرى. اذن نتعرض في هذا المبحث الى توضيح مفهوم الشراء من خلال عرض بعض نماذج الشراء الصناعي .

<u>أولا : أهمية وظيفة الشراء :</u> لا يمكن الوصول الى كفاية اقتصادية[1] ملائمة في المؤسسة الاقتصادية، وبشكل خاص في المؤسسات الصناعية،

---

1) الكفاية الاقتصادية تعني ان المؤسسة تعمل بمبدأ عدم الاسراف الذي يقضي باختيار مستوى التنظيم الذي يحقق اقصى مردود أو ادنى تكلفة، من بين مجموعة تنظيمات ممكنة .

الا اذا اعطيت وظيفة الشراء الأهمية الكبيرة التي تستحقها ، لكونها عنصرا مؤثرا في ادارة بقية الوظائف في المؤسسة . وتشكل المشتريات من المواد بمختلف اشكالها الحلقة الرئيسية في عمليات انتاج وتحويل السلع ، مما يجعل وظيفة الشراء تلعب دورا أساسيا في تحقيق الكفاية الملائمة لنشاط المؤسسة ، بتوفيرها المواد اللازمة لعملية الانتاج في الزمن والمكان والمحددين وبالكميات الاقتصادية المحددة فأي تقصير أو خطأ أو اهمال يقع في هذا المجال ، بالنسبة للمواصفات أو الكمية أو السعر أو التوقيت أو المكان أو المورد ، سيؤدي الى نتائج سلبية تنعكس على العملية الانتاجية بكاملها ، كارتفاع التكاليف وانخفاض مستوى الجودة او بطئ التنفيذ أو تأخير المناولة وغيرهما . فتتأثر تبعا لذلك وظيفة البيع فيما يخص الوصول الى الاسعار المقدرة أو الى ارقام البيع المحددة او البقاء عند عتبة التكاليف التي لا ينبغي تجاوزها الأمر الذي يجعل من الصعب على المؤسسة تحقيق النتائج المرجوة في أسواق البيع . وتنعكس هذه النتائج السلبية على المركز المالي للمؤسسة كاختلال توازنها المالي أو زيادة نفقاتها من أجل المحافظة على هذا التوازن .

من أجل ابراز اهمية وظيفة الشراء بالمؤسسات الاقتصادية نحدد العوامل التي تكشف لنا ذلك في النقاط التالية :

1 — تتوفر لدى القائمين على اداء وظيفة الشراء في المؤسسات الصناعية معلومات واسعة عن التطورات الاقتصادية والفنية والعلمية المقبلة نظرا لكثافة العلاقات التي تربط هؤلاء بعناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك اثناء ممارستهم لنشاطهم ، الأمر الذي يجعل المؤسسة تبني سياساتها المالية والانتاجية ، القصيرة والطويلة الاجل على أسس صحيحة ومدروسة ، قائمة على معلومات صحيحة ودقيقة .

2 ـــ تزيد قيمة المشتريات بالمؤسسات الصناعية في اغلب الاحيان عن 60 ٪ من قيمة التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة في عمليات الانتاج . لذلك فان الشراء الناجح ، القائم على أسس علمية ، يستطيع تخفيض تكاليف الحصول على المواد بنسبة قد تتراوح بين 7٪ و 12 ٪ وهي نسبة تعادل على اقل تقدير 4 ٪ الى 7٪ من مجمل قيمة المبيعات.[1] بينما الشراء الفاشل يضيف اعباء الى التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة ويزيد من عدم تناسق وظائفها ، مما يؤدي الى تدني الكفاية الاقتصادية بها .

فيقول : ـــ M. G. DELFOSSE ـــ[2] في أهمية وظيفة الشراء :

" تعد وظيفة الشراء مهمة أيضا لأن حجم تكاليف العناصر المشتراة المضمن في سعر التكلفة الاجمالي لمنتوجات المؤسسة يصل في اغلب الاحيان الى 50٪ وهذه النسبة تتحرك بين 20٪ و 80٪ من سعر التكلفة الاجمالي. بحيث أن القيمة 50٪ التي تشمل تكاليف الشراء ، غالبا ما تكون في المؤسسات التي تمارس نشاطا تحويليا تتعادل فيه قيمة عنصر المواد مع قيمة عنصر اليد العاملة ، أما مؤسسات التفاوض (التي تقوم بنشاطات تجارية على نطاق واسع) تكون فيها قيمة عنصر المواد أكبر من قيمة عنصر اليد العاملة وتكون قيمة المواد أدنى ما يمكن في مؤسسات الخدمات حيث تشمل فقط أدوات الصيانة والتجهيز الأولي . "

ان أية حركة للمشتريات تكون لها دائما انعكاسات على بقية الوظائف ، واذا اخذنا على سبيل المثال قسم الدراسات وادخلنا به عتاد

---

1) د . هيثم هاشم ـــ الأصول العلمية لوظيفة الشراء والتخزين ـــ مطبعة جامعة دمشق ـــ 1971 ـــ ص : 10 .

2) راجع : M.G.DELFOSSE:Les stocks et les magasins.(Entreprise moderne d'édition).Paris 1974-P.219.

جديد للاستعمال لغرض لا على التعيين فان استخدامه تستتبعه تأثيرات على عملية الصنع وحركة المخزونات ، وكذلك المستخدمين (من ناحية التأهيل والعدد) وعلى المبيعات وعلى عنصر التكلفة ، وغيره من العناصر . ولوظيفة الشراء في المؤسسات الكبيرة نشاطات ذات طابع تجاري واداري وتقني . بحيث يمكن ترتيب وظيفة الشراء من ضمن الوظائف التي لها علاقة بالمحيط الذي توجد به المؤسسة كالوظيفة التجارية ، وظيفة المستخدمين الوظيفة المالية ووظيفة العلاقات الصناعية .

3 ـ ان استثمار المؤسسة لمواردها المالية في مجال الشراء يحقق لها درجة عالية من الكفاية ، وذلك من خلال تخفيض تكاليف الشراء ، عندما تشتري المؤسسة سلعا أو موادا بكميات كبيرة تستفاد من خصم الكمية وخصم تعجيل الدفع والخصم الموسمي وفقا لكل حالة من هذه الحالات ، الأمر الذي يؤدي الى تخفيض قيمة المصاريف العامة ومن ثم زيادة ارباح المؤسسة .

لتحديد أهمية وظيفة الشراء في مظهرها الحديث ، المرتبط بتطور المؤسسات الصناعية ، يرى البحث أن هذه الوظيفة اذا أحسن أداءها ، بامكانها أن تحقق قيمة مضافة للمؤسسة الصناعية(1) .

يتبين لنا من هذه النقاط الثلاثة أهمية وظيفة الشراء في المؤسسات الصناعية بصورة خاصة ، كما تتأكد لنا ضرورة تركيز الاهتمام على هذه الوظيفة الهامة من طرف مديري المؤسسات واعطائها قدرا كبيرا من العناية .

---

1) د.علي الشريف ود . علي الشرقاوي ـ الشراء والتخزين مدخل القرارات دار المطبوعات الجامعية ـ الاسكندرية ـ ص : 6 .

ثانيا : تصنيف مواد الشراء : يساعد تصنيف المواد في تسهيل تنظيم عمليات الشراء ،كما أنه يساعد أيضا على تخزين هذه المواد بالمؤسسات المشترية . يتم تصنيف هذه المواد حسب أهميتهما في تكوين السلع التي تنتج من طرف المؤسسة . وتخضع عملية تصنيف المواد الى اعتبارات نذكرها فيما يلي :

قد يتم تصنيف المواد استنادا الى مواطن انتاجها ،(1) أي مواد تنتج داخل القطر (محلية) ومواد تنتج خارجه (مستوردة) ، يمكن اعادة تصنيف هذه المواد سواء المحلية منها أو المستوردة وفق معايير أخرى كدرجة الصنع أو الأهمية النسبية التي تكتسيها كل مادة بالنسبة لكل منتوج أو سلعة .(2)

1 ـ التصنيف من حيث درجة الصنع : تصنف المواد حسب هذا المعيار الى مواد خام ومواد نصف مصنوعة ، ومواد منتهية الصنع. يمثل النوع الأول والثاني مستلزمات انتاج للعمليات الانتاجية التي تنجزها المؤسسة المعنية ، أما النوع الثالث يكون في اغلب الاحيان عنصرا من عناصر الانتاج (3) يستهلك استهلاكا انتاجيا أو سلعة من سلع التجهيز .

---

1) تمون المؤسسة الوطنية للحديد والصلب مثلا من الخارج حسب التقسيم التالي :من دول أوروبا أي البلدان الاشتراكية والبلدان الرأسمالية وهو ما نطلق عليه التموين الخارجي (الاستيراد) و تمون المؤسسة أيضا من وحدات الانتاج بالداخل ،نسميها موا د محلية . اذا التصنيف يكون على أساس مواد محلية ومواد مستوردة .

2) هنا يمكننا ادخال طريقة التسيير A B C من أجل ادارة هذه الأصناف .

3) لا ينفي ذلك أن يكون هذا النوع مستلزما من مستلزمات الانتاج .

2 ـ التصنيف من حيث الأهمية النسبية للمواد : يمكن تصنيف المواد استنادا الى هذا المعيار الى ثلاثة أصناف ، يضم الصنف الأول المواد الأساسية وهي تلك المواد التي تدخل مباشرة في انتاج المنتوج وتضفي طابعها الخاص عليه وتجسد فيه طبيعتها الأساسية.(1) ويتمثل الصنف الثاني في المواد المساعدة (2) وتقصد بها جميع المواد التي تدخل مباشرة في انتاج السلع أو اتمام عمليات انتاج هذه السلع (مثل المواد الكيميائية التي تستعمل الطلاء وغيرها) . ويضم الصنف الثالث المواد التي تساهم في تسهيل عمليات الانتاج مثال : المواد التي تكون لها علاقة مباشرة بطريقة الانتاج كمواد الطاقة .

ثالثا : عملية الشراء : نوضح في هذه النقطة المراحل المختلفة التي تتكون منها عملية الشراء ، ونردفها بعرض لنماذج الشراء الصناعي من أجل منح القارئ فكرة عن الشراء منظورا اليه من زوايا مختلفة ، كما نعرف في سياق الحديث بعض المصطلحات الخاصة بهذا الموضوع .

1 ـ فعل الشراء : " يعرف فعل الشراء بالعملية التجارية المنظمة والتي يتفق من خلالها كل من البائع والمشتري على نقل ملكية السلع والخدمات من طرف الى آخر وفق اجراءات قانونية محددة ".(3)

---

1) قد تكون هذه المواد الأساسية مواد خام كالنحاس والحديد والخشب وغيرها ، أو مواد نصف مصنوعة مثل صفائح الحديد التي تدخل في صناعة عربات النقل بالسكك الحديدية أو في صناعة هياكل السيارات ، أو مواد تامة الصنع كالمصابيح الكهربائية التي تدخل في انتاج أجهزة كهرو الكترونية أو كهرو منزلية أو غيرها من الاجهزة .

2) لا تطبع السلعة بطابعها الخاص ولا تكسبها طبيعتها الأساسية .

3) راجع J.Claude TARONDEAU-L'acte d'achat et politique d'approvisionnement-Edition d'organisation.Paris 1979-P.27.

ينتج فصل الشراء عن عملية تتضمن المراحل التالية :

أ ـ اظهار الاحتياج الى شيء ما .

ب ـ تحديد مواصفات المنتوجات والخدمات والكميات اللازمة منها لتلبية هذا الاحتياج .

جـ ـ البحث عن الموردين الذين بامكانهم تلبية الاحتياج في حدود الشروط المطلوبة .

د ـ تحليل وتقييم المقترحات المتقدمة من طرف هؤلاء الموردين .

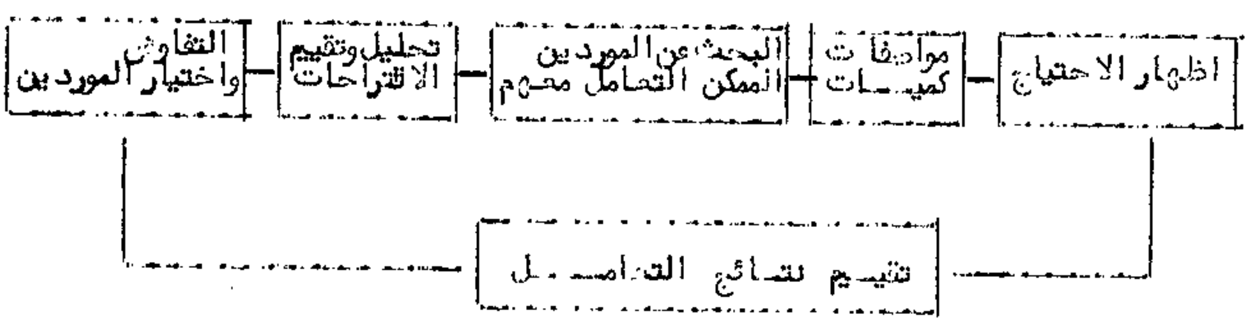
هـ ـ التفاوض حول طرق الشراء مع مورد أو عدد من الموردين .

و ـ اختيار مورد واحد أو مجموعة من الموردين .

ى ـ تقييم النتائج .

تتواصل هذه العملية لغاية اتخاذ قرار بالشراء ، وتستتبع باجراء رقابة على النتائج استنادا الى الرغبات التي تم ابدائها في أولى مراحل العملية .

فيمايلي نبين وفق مخطط عملية الشراء الصناعي بمراحلها المتعددة :



نادرا ما يتولى هذه العملية شخص واحد أو تتولاها وظيفة واحدة ، وعليه فان الموردين المحتمل التعامل معهم لا يدخلون في علاقات مع المؤسسة الا من خلال هذا الشخص المتمثل في " وكيل الشراء " والذي يشتغل

بهذه المؤسسة . ويكون عقد الشراء مشروطا ومقيدا بمراحل عملية الشراء التي تسبقه .

بالرغم من الاجراءات المتخذة والمراحل المتبعة والتي تستهدف اختيار الموردين والاتفاق معهم ، فان حصول المؤسسة على ما تحتاجه من موا د لا يتم دائما في الاجل المتفق عليه ، حيث انه يمكن ان تحدث خلافات بين المؤسسة والمورد حول تاريخ المناولة وكذلك حول الكمية والنوعية وأسعار المواد المطلوبة . ولذلك فانه يجب على المؤسسة ان تتخذ جملة من الاجراءات من اجل تحقيق او انجاز المناولة المطلوبة في الاجل المرغوب ، وذلك من خلا ل انذار او تذكير المورد ، وكذلك التحقق من أن الكمية التي حصلت عليها المؤسسة مطابقة تماما للطلبية ، ويوكل هذا الدور الى المشرفين على المراقبة الكمية عند الاستقبال . وأيضا يجب التأكد من أن نوعية المواد التي تم الحصول عليها مطابقة تماما للنوعية المحددة في الطلبية . وأخيرا التأكد ايضا من مدى مطابقة اسعار التفاوض للاسعار الواردة بفاتورة الشراء . لا تضطلع مصلحة المشتريات فقط بتأدية المهام المشار اليها أعلاه ، انما يساعدها في ذلك كل من مصلحة الاستقبال أو المخزن فيما يتعلق بمراقبة الكمية وأيضا المصلحة الفنية للاستقبا ل عندما يتعلق الامر بالمراقبة النوعية . أما فيما يتعلق بتسديد الفاتورات فان المهمة توكل الى مصلحة الشراء ويساعدها في ذلك مصلحة المحاسبة . ومهما تكن طبيعة ومصدر النزاعات التي تحدث بين المؤسسة والموردين فان مصلحة الشراء هي المسؤولة مباشرة على تسوية هذه النزاعات ، ووكيل الشراء هو المفوض الوحيد لذلك . وعليه فمان الموردين المحتمل التعامل معهم لا يدخلون في علاقات مع المؤسسة الا من خلا ل هذا الشخص . ويكون عقد الشراء مشروطا ومقيدا بمراحل عملية الشراء التي تسبقه .

2 ـ مركز الشـراء : " تسمي مجموعـة الأشخاص الذين ينتمون أو لا ينتمون الى المؤسسـة ، والذين يمارسـون تأثـيرا مباشـرا أو غير مباشـر على عمليـة الشراء بمركز الشـراء "(1).

تخضـع تشكيلـة هذا المركز خضـوعا مطلقـا لنوعيـة الشـراء . ونـورد فيما يلي مثـالا حول مركز الشـراء .

أ ـ مستعملـون . ب ـ مصممـون . جـ ـ مستشـارون . د ـ مشتارون .
هـ ـ مقررون . و ـ آخـرون .

أ ـ اظهـار الاحتيـاج . ب ـ تحديد الكميـة والمواصفـات .
جـ ـ البحـث عن الموردين . د ـ تحليل وتقييم المقترحـات .
هـ ـ التفـاوض واختيـار الموردين . و ـ تقييم النتائج .

عمليـة الشراء / مركـز الشـراء	أ	ب	جـ	د	هـ	و
أ	×		×			
ب	×	×	×			
جـ			×	×		×
د	×	×	×	×	×	×
هـ			×	×	×	
و	×			×		

رابعـا : تهيئـة واعداد شـراء المواد الصناعيـة : ـ يوجد عـدد كبير من النماذج التي تدرس عمليا تشراء الصناعي ، ولكن تتميز في معظمها بالتعقيد وعـدم الانسجام . تصنف هذه النماذج الى صنفـين :

1) راجع : J.Claude TARONDEAU- L'acte d'achat et politique d'approvionnement-Edition d'organisation.Paris 1979-P.29.

أولا : النماذج الشاملة :

1 ـ نموذج ـ ROBINSON ET FARIS ـ : يتناول هذا النموذج بالتحليل مختلف مراحل عملية الشراء ، ويتعرض أيضا لمختلف حالات الشراء ، وبالرغم من كونه يمنح القارئ أداة هامة في تجزئة عملية الشراء الى مكوناتها وتبويبها ، الا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التنظيمية المتعلقة بمشكلة الشراء ، والتكنولوجيا المستخدمة والهياكل وغيرها .[1] وهي متغيرات مرتبطة بعملية الشراء ، مثل سياسة تحديد نوعية المنتوج ، أو متغيرات مستقلة عن عملية الشراء ، مثل سياسة تحديد العلاقات خارج اطار العمل ، وكذلك المتغيرات البيئية والمتمثلة في مجموعة عوامل اقتصادية، قانونية ، وتكنولوجيا وتصنف هي الأخرى الى متغيرات مستقلة عن عملية الشراء مثل العوامل السياسية المرتبطة بظروف انتخابية معينة أو متغيرات مرتبطة بعملية الشراء مثل الاتجاه العام للنشاط الاقتصادي (اتجاهات الاعمال) . حيث تؤثر هذه المتغيرات في مجموعها على تصرفات وكيل الشراء الصناعي . لا يحلل هذا النموذج مركز الشراء والكيفية التي يشغل بها ، الأمر الذي يجعله نموذجا ناقصا .[2]

يتردد خبراء الشراء في تصنيفه من ضمن النماذج الشاملة . نذكر أيضا أن النموذج يحتوي على نقطة ايجابية هامة تصلح من الناحية الاستراتيجية للمارسة عمليات الشراء وهي تناوله لمختلف حالات الشراء .

1) كيفية تنظيم العلاقات بين مختلف متغيرات العملية .
2) لا يميز بين مختلف العناصر التي تنجز اعمالا متكاملة لاتمام عملية الشراء ولا يحدد العلاقات بين هذه العناصر تبعا لذلك .

مراحل عملية الشراء حسب النموذج :

أ ــ اظهار الاحتياج الى شيئ ما .

ب ــ تحديد نوعية المنتوج ومميزاته وكذلك الكمية المراد شرائها .

جـ ــ البحث عن مصادر التوريد الممكن التعامل معها ، وتقييمها .

د ــ استلام العروض وتحليلها .

هـ ــ تقييم هذه العروض .

و ــ انتقاء طريقة اعداد مختلف الداليمات .

ى ــ تقييم النتائج .

2 ــ نموذج : ــ WEBSTER et WIND; ــ : يعتبر كل من WEBSTER et Wind عملية الشراء سلسلة من قرارات يمكن تلخيصها في العلاقة التالية :

$$C A = F (I.G.O.E.)$$

حيث تمثل : CA = أداء عملية الشراء .

I = المميزات الفردية لأعضاء مركز الشراء بما في ذلك الشخصية ، الدوافع ، البنى الادراكية ، بنى التفضيل لكل عضو من اعضاء مركز الشراء .

G = العلاقات المهنية بين مختلف أعضاء مركز الشراء (المستعملون ، المستشارون ، اصحاب القرارات ، وآخرون) .

O = المميزات التنظيمية ، المرتبطة بمشكلة الشراء ، والتكنولوجيا المستخدمة ، وكذلك بنية المؤسسة .

E = العوامل البيئية (اقتصادية ، قانونية ، تكنولوجيا) .

وبذلك يكون ــ اداء عملية الشراء ــ C A دالة في المميزات الفردية لأعضاء مركز الشراء والمميزات الخصوصية لمركز الشراء ، أو المجموعة التي

تؤدي عملية الشراء (G) . خصوصيات التنظيم (O) والبيئة (E) .

ان هذه المتغيرات : الفرد المجموعة ، التنظيم ، البيئة ، قد ترتبط مباشرة بعملية الشراء أو قد تكون مستقلة عنها . ويبين كل من " WEBSTER et WIND " (1) من خلال الجدول التالي : تبويب المتغيرات التي تؤثر على أداء عملية الشراء الصناعي .

مصدر التأثير	المتغيرات الملازمة لعملية الشراء	المتغيرات المستقلة عن عملية الشراء

— العوامل الفردية ـــ الرغبة في الحصول على أدنى الاسعار
ـــ القيمة الشخصية لكل فرد .
— العلاقات بين الافراد ـــ الاجتماعات من أجل تحديد المواصفات .
ـــ العلاقات خارج اطار العمل .
— العوامل التنظيمية ـــ تحديد سياسة نوعية المنتوجات
ـــ سياسة التعامل وانشاء العلاقات خارج اطار العمل .
— العوامل البيئية ـــ اتجاهات النشاط الاقتصادي .
ـــ العوامل السياسية المرتبطة بظروف انتخابية

ان أهم ما يمكن استخلاصه من هذا النموذج هو تركيزه على الاهمية القصوى للفرد حيث يعتبر هذا الاخير أساسا لنموذج WEBSTER et WIND . ان تبني أي استراتيجية ملائمة للشراء من قبل المؤسسة

1) راجع : Revue Française de gestion:Les modéles d'achat indistriels
N° 29-Janvier-Fevrier-1981-P-53

ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار مميزات هذا الفرد وتفضيلاته .

ان أهم ما يميز العلاقات بين أعضاء مركز الشراء ، هي المتغيرات الفردية الخاصة بكل شخص ، بحيث يسعى كل منهم الى ابراز نظام رغباته ، في تحقيق أهدافه المسطرة .

يولي كل من WEBSTER و WIND أهمية خاصة للعوامل البيئية ، سواء كانت هذه البيئة مكونة من المؤسسات أو المحيط الفني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي . لذلك لا يمكن اعتبار نموذج الشراء هذا نموذجا وصفيا موجها لاحداث تقدما في تحليل أداء عملية الشراء الصناعي ، وانما هو نموذج متكامل حيث يشمل جميع مراحل الشراء . وفي الأخير تجدر الاشارة الى ان هذا النموذج لا يقيم أية علاقة بين استراتيجية المورد (1) وأداء عملية الشراء الصناعي .

ثانيا : نماذج التجديد : "Modéles d'inovation" :

يعتبر نموذج LILIEN و CHOFFRAY أحدث ما توصل اليه العلم الحديث في ميدان التسويق الصناعي . تعد الاعمال المتعلقة بسلوك المشترى الفرد ، وتصرفات مركز الشراء وعملية اتخاذ القرار الجماعي التي يتميز بها ، مصدرا له . وعوضا أن يتمسكا بالنماذج الموجودة مع ادخال بعض المتغيرات عليها نجدهما يفضلان عزل المتغيرات الأكثر

---

1) نعني باستراتيجية المورد ، ضبط سلوكه تجاه الزبائن وفقا للظروف السوقية . نأخذ مثال : كأن يحاول تخفيض اسعار منتجاته لبيع أكبر كمية ممكنة مما ينتج في فترة زمنية معينة والصمود في ظروف التنافس أمام بقية الموردين ، على أن يرفع من جديد أسعار منتجاته فيعوض بذلك الفارق على السعر المنخفض .

دلالة والارتكاز عليها في بناء نموذج عملي ، يتأثر فيها قرار الشراء ظاهريا بمتغيرات تسويقية ، كالدعاية والمراقبة من قبل المورد المتعامل معه . يساعد هذا النموذج في عملية اتخاذ القرار ، حيث يوفق بين سلوك المشتري الفرد ، وسلوك الشراء الجماعي ، من جهة ويعطي توجيهما لكلا السلوكين تجاه المنتجات الجديدة من جهة ثانية .

" وحسب J.C.TARONDEAU و Bernard PRAS :[1] اذا كانت الابحاث التي أجريت حول هذا النوع من النماذج ادت الى توضيح عملية الشراء الصناعي ، فانها (أي الابحاث) لم تتوصل الى تقديم نتائج متناهية في الدقة حول هذا الموضوع . وبذلك انحصرت القيمة الخارجية لهذه الابحاث في السلع الصناعية التي تشملها العينة المدروسة ، دون تغطية انواع سلعية أخرى خارج هذه العينة .[2] أما على المستوى الداخلي فان قيمة هذه الابحاث تفتقد ، لصعوبة تطبيقها في الواقع العملي " .

الخلاصة :

يمكننا ان نلخص هذا المبحث في تقييم النماذج الثلاثة التي تم عرضها في اعلاه ، ونستخلص ما نصبو اليه من خلال وضع أوراق ادارية تمنحنا اداة لتسيير مشترياتنا على مختلف انواعها .

في تقييم النماذج الشاملة نلاحظ أن نموذج " ROBINSON et FARIS " يعاني نوعا من النقص ، لكنه يتميز بالبساطة والوضوح . كما يتميز نموذج " WEBSTER et WIND " (وهو من النماذج الشاملة أيضا) بالعمومية والشمول أكثر . ويمكن أن نستخلص من عرض هذا النموذج أن نقادل توتسه

---

1) راجع : Revue Française de gestion:Les modéles d'achat indistriels N° 29-1981-P.54.

2) بمعنى أنه لا يوجد نموذج عام يمكن تطبيقه بالنسبة لجميع السلع .

وضعفه تكمن في عموميته . [1] يقدم النموذج أيضا خلاصة جيدة وأداة تحليل هامة للمسير فيما يتعلق بأداء الشراء الصناعي لمجموعة من المتغيرات وكيفية تفاعلها ، غير أنه لا يوضح بدقة أثر هذه المتغيرات . يتميز هذا النموذج أيضا بالقدرة على الكشف والاستنباط لكونه يركز على سلوك الفرد تركيزا كليا . كما يصلح هذا النموذج كموجه متكامل للذين يبحثون في تكوين نظرة شاملة عن أداء الشراء الصناعي.

أما نموذج " CHOFFRAY et LILIEN " فيتميز بكونه يقدم احدى المنهجيات العملية لأداء الشراء الصناعي ، وذلك بادخاله التفضيلات الفردية لاعضاء " مركز الشراء " وادماجها في مرحلة اتخاذ القرار الجماعي . يساهم ايضا هذا النموذج في وضع منهجية قياس وتحليل لتفضيلات المشتري الصناعي ويجعله يشارك بما يملك من معطيات في مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة .

نلاحظ من جهة أخرى أن هذه النماذج تلتقي في عدد كبير من النقاط مثال / نموذجي " Choffray et Lilien Webster et Wind " يأخذان بعين الاعتبار تدخلات وكيل الشراء ، تأثير البيئة أو المحيط تأثير المميزات الفردية وتأثير المميزات التنظيمية . يصنفان مراحل الشراء وحالات الشراء تصنيفا متشابها ويؤكدان على جماعية القرار المتعلق بالشراء ، بالرغم من كون القرار الجماعي يقود في بعض الاحيان الى تعارض الاهداف الفردية وتضاربها مما يؤثر على الاهداف العامة للمؤسسة .

1) حيث أن العمومية والشمول تغفلان جانبا هاما من جوانب التحليل أي التعمق في تفصيل كل المكونات والمراحل المكونة لعملية الشراء .

المبحث الثاني

عمليات تأمين الاحتياجات عن طريق الشراء

توطئة :

نتناول في هذا المبحث دراسة وتحليل وظيفة الشراء من خلال التطرق الى النقاط التالية :

أولا : اظهار الاحتياج .
ثانيا : طرق تأمين الاحتياجات وأختيار أفضل المنافسين العارضين
ثالثا : استلام الاحتياج والدفع (تسديد القيمة) .

أولا : اظهار الاحتياج :

1 – تعريف الحاجة : "الحاجة هي الرغبة في الحصول الشيئ الذي لا نتوفر عليه والذي تدعون الضرورة لاقتنائه ".(1)

يخضع موضوع تحديد الحاجة لذاتية كل شخص، حيث أن الشخص الذي يكون في حاجة الى شيئ ما هو الذي يقدر ضرورة الشيئ ، الممكن ان تلبى بواسطته هذه الحاجة . والحاجة يمكن تحديدها بالموضوع الذي يلبيها ، وعليه فيمكننا تعريف الحاجات التي تظهر بالوحدات الاقتصادية، بالموضوعات التي تلبيها ، كمثال على ذلك العتاد ، المنتوجات الوسيطة المنتوجات المنتهية الصنع ، الاشغال والخدمات الضرورية للوحدة

1) راجع : René Pechmajor-Guide de l'approvisionneur (Pour un approvisionnement conscient et efficace par l.A.P.A.S.P. Edition Dunod-Paris 1971-P.12

والتي تمكنهـا من تأديـة مهامهـا الاقتصـاديـة ، بالاضـافة الى مختلـف اشكال المواد ومختلـف اشكال الآلات والتجهيزات . نأخذ في عين الاعتبـار في هذا المبحـث فقـط الموضـوعـات التي تلبـي حاجات معينـة بالوحدات الاقتصـادية والتي تحصـل عليهـا عن طريـق عمليـة التموين . من بيـن هذه الحاجـات على سبيـل المثـال ، نجـد في معمـل معين للانتـاج الصناعـي ، الآلات والمعـدات ، المواد الأوليـة وغيرهـا . كلها تتعلق بالنشاط الرئيسي لهذا المعمـل وعليـه فان الضـرورة تحـتم على كل من مستعملـي هذه الأشيـاء ووكيل التموين ان يكونوا على اتصـال مستمـر . وتظهر خلال عمليـات الانتـاج حاجـات ثانويـة أو ملحقـة مثـل تشغيـل المكاتـب والتي يمكن الحصـول على موضـوعـاتهـا بسهولـة من الاسواق . يمكن أيضـا أن نميز حاجات تكراريـة يمكـن تلبيتهـا وفق اجال محـددة ، وكذلـك حاجات جـديدة تظهـر لاول مرة وتأخـذ طابـع تكراري فيما بعد . يمكننـا توضيـح " اظهـار الاحتيـاج " بمايلـي :

أ ــ تحديد المتطلبـات الفنيـة المرغـوبـة والتي تشمل على وجـه الخصـوص نوعيـة المنتوجـات .

ب ـ تحديـد الكميـات من السلـع الضـروريـة للانتـاج ، بالوحـدة الاقتصـاديـة .

جـ ــ تحـديد الزمن بالنسبة لتلبيـة الاحتيـاج .

د ــ مدى مطابقـة المتطلبـات الفنيـة المرغوبـة مع المنتوجات الموجودة فـي السـوق أو مع المنتوجـات الجـديدة التي بامكان الموردين الحصـول عليها .

2 ــ يساهـم في اظهار الاحتيـاج بالوحـدات الاقتصـادية كل مـن المستعملـين للمستلزمـات الانتاجيـة وكذلك وكـلاء التمـويـن .

يأتي تدخل وكلاء التموين (1) فقط عندما لا يتمكن مستعملوا المستلزمات الانتاجية من تحديدها تحديدا دقيقا . لذلك فان التسيير الجيد للوحدة الاقتصادية يتطلب من كل من المستعملين ووكلاء التموين ان يكونوا على اتصال دائم ، لاجل وضع تحديدات واضحة ومنسجمة لمواصفات المواد المراد شرائها ، وفي حالة عدم تمكنهم من ذلك ، يستعينون بالفنيين متخصصين للايفاء بهذا الغرض . ويلعب وكلاء التموين وكذلك الفنيون المتخصصون ادوارا مكملة للدور الذي يلعبه المستعملون للمواد ، بحيث أن تحديد الاحتياج من قبل المستعمل قد يكون تحديدا نهائيا من البداية أو جزئيا أو عاما ، في الحالتين الأخيرتين يأتي تدخل وكلاء التموين في حدود امكانياتهم ، ويستكمل بتدخل الفنيين المتخصصين في المستوى الذي يعجز فيه وكلاء التموين عن اتمام العملية .

---

1) في كل الاحوال فان وكلاء التموين (مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة التي يشتغلون لحسابها) مطالبون باخضاع اعمالهم ونشاطاتهم لاحكام قانون الصفقات العمومية خصوصا في مادته رقم 4 التي تنص على (أن الصفقة تكون مقبولة ونهائية فقط عندما تحظى بموافقة السلطات المؤهلة المتمثلة في :

— الوزير فيما يتعلق بصفقات الدولة . — الوالي فيما يتعلق بصفقات الولايات . — المدير أو مسؤول المؤسسة فيما يتعلق بالمؤسسة العمومية .

تستطيع كل سلطة من هذه السلطات تفويض سلطاتها لشخص (أو اشخاص) مؤهل في دائرة الاختصاص لابرام الصفقات باسمها بحيث يكلف هذا الشخص (أو الاشخاص بعملية اعداد الصفقة وتنفيذها) .

— قانون الصفقات العمومية الصادر بأمر رقم 90 — 67 — 17 جوان 1967
Annuaire de l'Afrique du Nord Edition CNRS-Paris 1969-P. . 824.

ان العمل المتكامل لكل من المستعملين ووكلاء التموين والفنيين يمكن من تحديد الاحتياج نوعا وكما وزمنا ، يبقى على وكلاء التموين ان يترجموا هذا الاحتياج الى الموضوعات التي تلبيه .

3 — توصيف الاحتياج نوعيا وكميا وتحديد آجال التسليم وشروطه . [1]

ان صياغة الحاجات التي تم التوصل اليها عن طريق الحوار بين المستعملين ووكلاء التموين تتكون من العناصر التالية :

أ — التعريف بموضوع الحاجة :[2] يحدد هذا الموضوع بدقة ووضوح ،كتابيا أو عن طريق الرسم ، كما يمكن تحديده عن طريق الغرض الموجه للاستعمال فيه .

---

1) راجع بهذا الصدد : Annuaire de l'Afrique du Nord Edition CNRS-Paris 1969- P.824.
المادة 9 حيث تشير الى وجوب تضمن الصفقات الزاميا الملاحظات التالية :

— الاشارة الى اطراف التعامل — التاكد من الشخص الذي يمضي الصفقة بالرجوع الى المادة 4 من هذا القانون . — موضوع الصفقة بالتفصيل — الاحصاء حسب نظام الاولوية لاوراق الصفقة — سعر الصفقة . — أجال تنفيذ الصفقة — شروط الاستلام المؤقتة والنهائية — شروط الدفع (أو التسوية) . — شروط الانجاز — معدل العقوبة عن التاخير في حالة وقوعه وكذلك الحالات الخصوصية التي تتطلب الاعفاء — الصفة التي تبين المحاسب المكلف بالدفع والعون المؤهل لتقديم المعلومات كما تحدده المادة 107 من هذا القانون .

2) فيما يخص موضوع الصفقات وتحديد المواصفات يجب ان تأخذ في الاعتبار الفصل الثاني الخاص بموضوع الصفقات ، الموجود في قانون الصفقات العمومية (مرجع سبق ذكره) نشر سنة 1967 المواد : 20 ، 21 ، 22 ، ص : 826 .

ب ـ تحديد مواصفات الاحتياج : نفهم من كلمة مواصفـات تلك الاجراءات الهادفة الى تحديد طبيعة [1] المنتوجات أو الخدمات المطلوبة ، ونوعيتها [2]، ووسائل تفقد ومراقبة هذه النوعية . نستطيع ان نبين مختلف الطرق التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية في وصف نوعيات المنتوجات التي تشكل موضوع الشراء . [3]

أ ـ تحديد مواصفات المنتوج .

ب ـ تحديد مواصفات الطريقة المستعملة في الحصول على هذا المنتوج (التصفيح الساخن ، التصفيح البارد ، المعالجة الحرارية) .

جـ ـ تعيين نمط الفولاذ وشكله)

د ـ النتائج (المقاومة عند درجات حرارة متدنية) .

هـ ـ المعاينة (المقارنة بعينات أخرى) .

و ـ المزج بين مختلف هذه الطرق .

---

1) تعرف مواصفات صفيحة من حديد أو فولاذ حسب طبيعتها : الحجم ، التركيب الكيميائي لهذه الصفيحة ، المميزات للحديد أو الفولاذ .

2) أما حسب نوعيتها : الفروق على الاحجام الممكن قبولها ، التركيب الكميائي والمميزات المادية . ثم تحدد الوسائل التي تمكن من معاينة مدى مطابقة هذه الشروط والمواصفات لتلك التي يتضمنها المنتوج أو الخدمة التى تم الحصول عليها .

3) راجع بهذا الصدد : Jean-Claude TARONDEAU-"L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement." Les éditions d'organisation Paris 1979-P.41.

جـ ـ تحديد الكميات الضرورية : تحدد الكميات ، حسب نوعية المنتوج أو المادة المطلوبة ، عدد المنتوجات ، وزنها ، حجمها وما شابه ذلك . أما الكميات الضرورية فيتم تحديدها من قبل المستعمل. ويقتصر دور وكيل التموين في هذا الصدد على اجراء التعديلات بما يتلاءم ومعطيات السوق خصوصا فيما يتعلق بالحاجات التكرارية التي يتم استلامها على فترات دورية ، والتي يمكن قياس الكميات منها بالاعتماد على حجم الاستهلاك المتوسط للفترات السابقة .

د ـ اجل التسليم : يتحدد أجل التسليم بالتاريخ الذي يجب تلبية الحاجة فيه . نفس الشيء بالنسبة للكميات المستلمة ، المستعمل هو الذي يثبّت تاريخ الاستلام ، ويقتضي احترام هذه التواريخ من طرف وكيل التموين ، في الحدود التي تسمح فيها الظروف الاقتصادية وبذلك . وأهم شيء يمكن التركيز عليه هو أن وكيل التموين لا يمكنه ان يمدد في آجال الاستلام بدون الرجوع الى المستعمل ومشاورته في الموضوع ، وذلك تجنبا لاحداث أي تعطيل في سير العمل بالوحدة الاقتصادية .

هـ ـ الخدمات الملحقة : في بعض الحالات تعد عملية استكمال صياغة الحاجات ببعض العناصر عملية ضرورية . كمثال على ذلك ، الشحن والتفريغ ، النقل ، تركيب العتاد ووضعه موضع التشغيل .

و ـ الاسعار : تحتوي عملية صياغة الحاجات على اسعار محددة مرتبطة بالميزانية المخصصة لهذا الغرض، بحيث لا يمكن تجاوز هذه الاسعار سواء من طرف المستعمل أو من قبل وكيل التموين .(1)

---

1) لمزيد من المعلومات حول كيفية تحديد الاسعار نقترح على القارئ مراجعة قانون الصفقات العمومية ـ الفصل 3 : العنوان 2 ـ المواد 23 حتى 31 ـ ص : 827 . المرجع سبق ذكره .

4 ــ ضرورة التطابق بين الحاجات وامكانيات السوق : عندما ينتهي كل من المستعمل ووكيل التموين من صياغة الحاجات حسب ما تم ذكره في الفقرات السابقة تطرح عليهما أسئلة من نوع آخر لا تتعلق بالامداد ، وانما تتعلق بالمرحلة التي تليهما وهي مرحلة التنفيذ . اذن يبدأ وكيل التموين في البحث عن انسب طريقة تمكنه من تلبية الحاجة التي تمت صياغتها ، في ظروف اقتصادية ملائمة .

هل يمكن تلبية الحاجة التي تمت صياغتها من السوق مباشرة؟ فاذا كان الجواب بنعم ، وجب بحث وتحليل بعض المتطلبات التي وردت في صياغة هذه الحاجة ودرجة تأثيرها على المنافسة التي من الممكن ان تحدث بين الموردين المحتملين ، ومدى امكانية جعل الحاجة تلبى باشياء متشابهة من حيث الخصائص والمميزات ، حتى يتسنى لوكيل التموين توسيع مجال المنافسة ، وافادة الوحدة بالوفورات التي تتحقق من وراء هذه العملية .

أما اذا كانت الحاجة التي صيغت لا تلبى مباشرة من السوق فان البحث ، يتم أولا عن منتوجات متقاربة مع ما ورد في صياغة الحاجة وتصلح للايفاء بنفس الغرض . اذا لم يوجد أي منتوج يقارب الاصل المطلوب، فانه يتعين على وكيل التموين اللجوء الى طلبه من المنتجين وفق تصميم ، وموجه بالدرجة الاولى لتلبية الحاجة التي تمت صياغتها .

من المسائل التي ترتبط بموضوع " اظهار الحاجات وتحديد المواصفات "مسألة تحليل قيمة الأشياء التي تكون موضوعا للشراء . لاجراء عملية التحليل هذه توجد طريقة فنية (1) لتخفيض تكاليف

(1) راجع : René Pechmajor :Guide de l'approviosionneur "Pour un approvisionnement conscient et efficace." Edition.Dunod-Paris 1971 p.21

المنتوجات مبنيـة على أسـاس البحـث عن قيمـة استعماليـة مرضيـة ، يتم الحصول عليهـا عند أدنى تكلفـة . تتكون هذه الطريقـة من المراحـل التاليـة :

أ ـ تحليـل تكاليـف كل عنصـر من مكونـات المنتوجات ، والتي تشتمـل على تكلفـة المواد والايدي العاملة ، والمصـاريـف المنفقـة على هذه المنتوجـات.

ب ـ تحليل الوظيفـة التي يؤديهـا كل عنصـر من هذه المكونـات وتقييمها .

جـ ـ البحث عن الحلـول البديلـة من أجل اتمام الوظائـف المرغـوبـة بأقـل تكلفـة وتقيـيم هذه الحلول مع اختيـار الحـل النهائـي .

تـؤدي هذه المهام فرقـة مؤهـلة مكونـة من كفئـات متكاملـة المهـام (مهنـدسـي دراسـات انتاجيـة ، وكلاء شـراء ، مراقبـو تسـيير وغـيرهـم) . وأهم الاسئلـة التي يمكن لوكيـل الشـراء طرحهـا من أجل السيطـرة علـى التكاليـف هي : 1 ـ هل يمكن الاستغناء عن عنصـر ما من المكونات ؟

2 ـ اذا كان هذا العنصـر يشكل مركبا غير موحد النمط هـل يمكن تعويضـه بآخـر موحـد النمـط ؟

3 ـ هل يؤدي الوظيفـة التي تم اقتناءه من اجلها على وجه اكمل ؟

4 ـ هل يتوفـر هذا العنصـر على قدرات زائـدة بالنسبـة لاستعمالاتـه ؟

5 ـ هل بامكاننـا تخفيـض وزنـه ؟

6 ـ هل يوجـد منتوجا آخرا مماثـلا للمنتوج المطلوب بحيث توجد بينهمـا امكانيـة الاحلال ؟

7 ـ هل ان التجاوزات التي نقبلهـا تعتبر ضـرورية ؟

8 ـ هل بامكاننا ان ننتج هذا المنتوج داخل المصنـع باقـل تكلفـة ؟ أم أن تكلفته تكون اقـل في حالـة الشـراء .

9 ـ هل أن المركب تم تصميمه باحسن طريقة تمكن من التقليل من تكاليف النقل ؟

10ـ هل بامكاننا تخفيض تكلفة الشحن ؟

11ـ هل طلبنا من الموردين افادتنا ببعض المقترحات ، تكون عاملا في تخفيض التكاليف ؟

كل هذه الاسئلة ، تطرح من قبل وكيل الشراء ،في الحالات التي لا تتوفر فيها المؤسسة الاقتصادية على فرق متخصصة في دراسة وتحليل القيمة . تسمح عملية تحليل القيمة بتحقيق فوائض هامة للمؤسسة . وبالرغم من كون الطريقة المذكورة أعلاه تأخذ وقتا طويلا ، فانها تبقى ذات فعالية كبيرة اذا ما اقتصر استعمالها فقط ،على المنتوجات التي تشكل نسبة هامة في حجم المشتريات . وفي حالة تعذر الحصول على منتوجات من السوق مباشرة ، وتعذر التعديل في المتطلبات التي وضعها المستعملون . يلجأ في هذه الحالة وكيل الشراء مباشرة الى طلب التصميم الخاص(أي أمر الموردين بانتاج هذا النوع أو ذاك من المنتوجات خصيصا له أو للمؤسسة التي يشتغل لحسابها) .

ثانيا : أشكال تأمين الاحتياج واختيار أفضل المنافسين العارضين :

بعد ما ينتهي وكيل التموين أو الشراء من عملية تحديد الحاجات بدقة ووضوح ،ينتقل الى تنفيذ المرحلة الثانية من مراحل التموين وهي الاتصال بالسوق لتلبية الحاجات التي تمت صياغتها . وتكون أول خطوة لوكيل الشراء أو التموين في هذا المجال هي :

1 ـ التعرف على السوق : يتم التعرف على السوق وأوضاعها التجارية عن طريق اجراء دراسات معمقة لها ،واستحضار المعلومات الكافية حول أوضاعها الراهنة واتجاهات المستقبل ،لانه من الضروري

جدا لوكلاء التموين ، اذا ما أرادوا النجاح لسياساتهم التموينية ، أن يقوموا باجراء تنبؤات وضبطها في شكل جدول محدد ، يتصل بكل التقلبات السوقية المتوقعة . يمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق اجراء الابحاث الفنية والعلمية ، المبنية على معرفة امكانيات الاستثمار الخاصة بكل مورد ، وكذلك معرفة النتائج المترتبة عن الاجراءات الاقتصادية والمالية التي تتخذها الدولة .

تسمح دراسة الظروف الاقتصادية بالتعرف على حالات الطلب بالنسبة للعرض ، بحيث تتجه الاسعار الى الارتفاع كلما كان الطلب اكبر من العرض وتنخفض للحالة العكسية .(1) يمكن التعرف على هذه الحالات من خلال دفاتر الجرد التي تسجل بها مختلف الطلبيات أو من خلال الاتصالات المكثفة مع الموردين .

تشكل هذه العناصر في مجموعها الظروف الاقتصادية المحيطة بمؤسسة ما وتخضع هذه الظروف الى تبدلات دورية أو تظهر فيهما اتجاهات لحدوث تغييرات متوقعة مما يحتم على وكيل الشراء أن يكون على معرفة جيدة بهذه الظروف وتطوراتها .

عندما يكون عرض منتوج معين أكبر من الطلب عليه ، يمكن أن نرجع ذلك الى وجود انتاج فائض من هذا النوع من المنتوجات . أو أن المشترين احجموا عن اقتناء هذا المنتوج وبالتالي يتجه عرضه الى الزوال تماما من السوق ويعوض بآخر يلبي نفس الغرض . لذلك نجد أن تصرف وكيل الشراء

1) لمزيد من المعلومات حول نظرية الطلب راجع : J.R.NICKS."Valeur et Capital " (Enquête sur divers principes fondamentaux de la théorie économique). Edition Dunod-Paris 1956-P.23

مرتبطا مباشرة بهذه الأسباب ، ومن ثم بامكانه ان يمارس تأثيرا على هذه الظروف سواء بمفرده او عن طريق التكتل مع وكلاء شراء آخرين . عندما يتعلق الأمر بمنتوجات مستمرة التطور وقابلة للتحسينات في الاجال القصيرة والمتوسطة ، فانه لا داع لأن يرتبط وكيل الشراء بعروض تتضمن عقود طويلة الأجل .

بعد التعرف على حالات السوق الحالية والمستقبلية ، تأتي المرحلة الثالثة المتعلقة بتعيين الموردين الممكن الاتصال بهم . وقبل ضبط القائمة النهائية لهؤلاء الموردين ، يجب ان تتوفر لوكيل الشراء معلومات واسعة عنهم . وبامكانه تحقيق ذلك باستخدام مجموعة وسائل نحددها فيمايلي : الرجوع الى قوائم الموردين ومختلف البيانات الصادرة عنهم ، وكذلك التقارير السنوية . كما تشكل عملية الاتصال بوكلاء الشراء في المصالح العمومية والذين لهم نفس الحاجيات أيضا وسيلة هامة من وسائل توفر المعلومات ، كما يجب الاتصال بوكلاء الشراء الخواص الذين يشتغلون لحساب مؤسسات اقتصادية ، من أجل الاطلاع أكثر على الموردين المحتمل التعامل معهم ، وذلك حتى وان كانت انشغالاتهم لا تتطابق مع انشغالات وكيل الشراء المحلي ، فعملية الاتصال وتبادل وجهات النظر تعد مفيدة لكلا الطرفين . اذن اذا كانت هذه الاتصالات مجدية ومفيدة ، فيجب الاتصال مباشرة بالموردين الذين تتوفر لوكيل الشراء عنهم معلومات كافية . ولا ينتظر في كل الاحوال ان تكون المبادرة من قبل هؤلاء الموردين . فسلوك وكيل الشراء تجاه الموردين يتحدد دائما بدرجة الفائدة المرجو تحقيقها من وراء التعامل معهم . ولا يمكن لأية حال اعتبار كل من وكيل الشراء والمورد خصمان متناحران من جانب المصالح [1] وانما هما عبارة عن عناصر

---

1) تدخل مفهوم فائض المنتج والمستهلك . مرجع سبق ذكره ، ص : 32

تكامل مهامها يؤدي الى تحقيق التوازن الاقتصادي العام [1]. لأن أي عقد يبرم فهو لمصلحة الطرفين وليس لمصلحة طرف دون آخر . ومن وسائل المعلومات أيضا التي لا يمكن الاستغناء عنها تلك المتعلقة بالموردين الذين يعيدون بيع المنتوجات . في هذه الحالة الأخيرة يتوفر هؤلاء على دراسات وافية ، يمكن لوكيل الشراء المعني الاتصال به والاستفادة منها في الحدود التي لا تتعارض ومصالح المؤسسة المعنية .

أما النقطة الثالثة التي لاينبغي ان تغيب عن ذهن وكيل الشراء هي مقدرة هؤلاء الموردين الذين تم اختياره في تلبية حاجات المؤسسة ، فيجب التعرف على المركز التجاري والمالي لهم[2]. وتتبع مقدرة المورد الكلية على التوريد امكانياته المخصصة لهذه العملية ، وكذلك حجم الطلبات الموجهة اليه من قبل الزبائن وعليه فعند اعداد برنامج التوريد الخاص بالمؤسسة ، ينبغي اخذ هذه العوامل في عين الاعتبار .

---

1) مرجع سبق ذكره ، الموضوع التوازن الاقتصادي . ص : 89 - 90

2) يمكن التعرف على المركز التجاري لأي مورد ، من خلال قدرته على الوفاء بالتزاماته في الأوقات المتفق عليها . ومركزه المالي ، يمكن التعرف عليه من خلال رأس المال المستثمر . وان كان هذا المعيار يعد غير كاف من الناحية العملية ، لأن المورد في حد ذاته يمكن ان تفاجئه الأحوال الاقتصادية بما لم يكن ينتظر . ولكن يبقى هذا المعيار احد المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في معرفة المركز المالي للموردين . يضاف الى هذا المعيار ، مؤشر آخر يتمثل في متابعة الاطلاع على ميزانيات الموردين ، لمعرفة أوضاعهم المالية في فترات زمنية صعبة قد يمرون بها .

2 — الاعلان عن الاحتياج وطلب المنافسة :

أ — المنافسة : يؤدي التنافس في مختلف الميادين الى احداث التقدم وتحسين نتائج النشاطات الاقتصادية . في التجارة مثلا ، تحث المنافسة الموردين ، على البحث في تطوير منتوجاتهم تطويرا مستمرا تحثهم أيضا على البحث عن انجع الوسائل التي يستطيعون من خلالها تلبية حاجات الزبائن . بالمنافسة تتمكن المؤسسات الاقتصادية من الحصول على المنتوجات المطلوبة باحسن الاسعار ، وبالنوعيات المرغوبة .

ان المنافسة الكاملة في الاقتصاد تعد حالة نظرية ، لم تتحقق منذ نشوء النظام الرأسمالي ، وهي تفترض الشروط التالية :(1)

أ — وجود عدد كبير من البائعين والمشترين في السوق .

ب — تجانس السلع .

ج — كل واحد من هؤلاء البائعين والمشترين مستقل عن الآخر استقلال تام . ولم الحرية الكاملة في دخول السوق والخروج منها .

د — المعرفة الجيدة بحالة السوق فيما يتعلق بالكميات المعروضة والمطلوبة وكذلك معرفة النوعيات والاسعار .

بافتراض توفر هذه الشروط يتحقق التوازن العام في الاقتصاد .(2)

---

1) هناء خير الدين : الاقتصاد الرياضي — الهيئة العامة للكتاب والاجهزة العلمية — القاهرة 1971 — ص : 77 .

2) الواقع يبين ان هذه المنافسة الكاملة لم تتحقق لاسباب عديدة : ان بعض الموردين يسيطرون على السوق ، والبعض الآخر لا يتمتع بالاستقلالية في معاملاته . وآخرون يبحثون عن تعظيم الربح في رفع الاسعار بدلا من زيادة حجم المبيعات . كما ان استعدادات كل منهم لتحسين نوعية منتوجاته واسعار تكلفتها غير متساوية وتختلف من مورد لآخر . في سوق المنافسة الكاملة =

ب ــ المنافسة المفرطة المنافسة غير المشروعة :

تعد المنافسة مفرطة في الحالات التالية :

اذا كان عرض منتوج معين اكبر من الطلب عليه ، فان الموردين يلجأون الى تمديد الطلب عن طريق عرض منتوجات جديدة أو عرض لنفس المنتوج ولكن بطرق تشتمل على امتيازات أكبر . وعندما لا تمكنهم هذه الطريقة من تحقيق اهدافهم يلجأون الى طريقة أخرى كأن يقوم أحد الموردين بتخفيض سعر هذا المنتوج ، لغرض الاستحواذ على زبائن بقية العارضين عند مستوى السعر الجديد .كما يلجأ بعض الموردين الى استخدام طرق غير مشروعة في سبيل تصريف منتوجاتهم مثل الرشوة وغيرها من الوسائل غير المشروعة . لذلك فان تحقيق بعض النتائج المؤقتة باستخدام هذه الطرق ،فانه مع مرور الزمن تنعكس سلبا على نشاط المؤسسة في مجموعه ،وعليه فان المطلوب في وكيل الشراء ان يكون نزيها وملتزما حتى يحافظ على المكتسبات الاقتصادية والمعنوية للمؤسسة التي يشتغل لحسابها .

ج ــ الاتفاقات :

1 ــ مصدر هذه الاتفاقات : عندما يرى الموردون لسلع أو منتوجات معينة ، انه من مصلحتهم التكتل والاتفاق للمحافظة على الاسعار عند مستوى مرتفع وكذلك اقتسام احجام الكميات التي تطلب من قبل الزبائن .

= يمكن اعتبار الطلب المتوقع تماماكالطلب السائد في السوق . بالنسبة لبعض المنتوجات ، يحتفظ الموردون باسعارها طالما ان السوق في حاجة الى كميات اضافية منها ، ويخفضون هذه الاسعار لغرض زيادة حجم مبيعاتهم . أما في المنافسة غير الكاملة فان قوى العرض والطلب لا تتوازن وعلى وكلاء الشراء ان يستفادوا من ظروف عدم التوازن هذه في تحقيق اهدافهم .

ويصعب تحقيق هذه الاتفاقات في حالة وجود عدد كبير جدا من الموردين لسلعة أو منتوج ما وعدد كبير أيضا من الطالبين له . ويسهل تحقيق هذه الاتفاقات اذا كان عدد محدود من الموردين يسيطر على السوق .

2 — الاتفاقات في نظر القانون : تحرم معظم الدول الرأسمالية في تشريعاتها ممارسة التكتلات وتحث على توسيع نطاق المنافسة ما امكن ذلك . فاتفاق روما الذي تم بموجبه انشاء المنظمة الاقتصادية الاوروبية، يمنع مثل هذه الاتفاقات والتكتلات الا في ظل شروط معينة (1).

3 — الاتفاقات المشروعة : هي تلك الاتفاقات بين المؤسسات الموردة التي يكون الهدف منها تخفيض اسعار المنتوجات وتحسين نوعيتها .

4 — التكتلات غير المشروعة : تلك التي تخالف ما ورد في البند (3) . يبقى أن هدف وكيل الشراء ليس تحطيم هذه الاتفاقات وانما العمل على كيفية تجنب الآثار الضارة المترتبة عليها ، وذلك باختياره لأحسن الموردين من جهة ومن جهة ثانية التعامل مع الذين لا ينتمون الى هذه الاتحادات أو التكتلات وذلك وفقا لقانون السوق المعمول به . وكذلك عدم تصريحه في المناقصات بالكميات التي يريد شراءها ، ويتجه الى الخارج في حالة تعذر الحصول على ما يحتاج اليه من الداخل في ظل ظروف احتكارية يراها مجحفة (2).

---

1) راجع : René Pechmajor-"Guide de l'approvisionneur: Edition Dunod-Paris 1971-P-30

2) اذا اعتبرنا ان مؤسسة نموذجية تمارس بعض التأثير على الاسعار التي تبيع بها . وتشكل بذلك نوعا معينا من انواع الاحتكار — المنافسة الاحتكارية — فان المشاكل التي تظهر مع المنافسة التامة تزول . ويكون بذلك سعر البيع الاحتكاري غير مساو للتكلفة الحدية ، بل يتعداها بنسبة تتبع مرونة =

5 — كيفيـة الكشـف عن وجود تكتلات أو اتفاقـات : بالرغم من كـون هذه الاتفـاقـات تبرم فيما بين الموردين خفيـة ، الا أنها تكشـف في كثير من الاحيان . يتم الكشـف عن هذه الاتفـاقـات من خلال المعلومات الـتي تتسـرب من بعض الموردين الذين تكون انصبتهم من العوائـد في الصفقـة ضئيلـة جـدا ، على اعتبـار ان فكـرة التكتـل في عمـل معين تأتي من مجموعة محـدودة المناصر وعليه فانه في اغلـب الاحيـان ، لا يتحقـق الانسجـام الكامـل بين الموردين ، وانعـدام الانسـجام فيما بينهـم يؤدي الى تسـرب المعلومات . كما أن اجـراء تحاليل مقـارنـة للعروض المقـدمـة من قبل الموردين المتعامل معهم ، تكشـف ان كانت العمليـة تنطـوي على بعض الاتفـاقات الخفية فيما بين الموردين .

د — تنشيـط المنافسـة وتقويتهـا : يـؤثـر وكيـل الشراء على المنافسة بحسـب حجـم مشترياته ، ويمكن له ان يؤثـر فيها على نطاق واسـع كلما كـان حجـم النشاط الاقتصـادي الذي تؤديـه المؤسسـة واسـع وذا اهمية كبـيرة

= الطلب على المنتوج المدروس . ومن ثم يمكن ان يرتفـع السعر عن التكلفـة المتوسطـة حتى في الحالات التي تكون فيها التكلفـة الحدية اقل من هذه الأخيرة .

من الناحية النظريـة يجب الاعتراف بأن التخلي عن فرضية المنافسة الكاملة متبوع بتبني فرضيـة الاحتكار يقود الى الاخلال بالمبادئ التي بنيت عليهـا النظريـة الاقتصـادية . تحت نظـام الاحتكار شروط الاستقـرار تصبـح غير محـددة . وانطـلاقـا من هذا فان قوانين الاقتصـاد السياسي تصبح مجردة من قواعدهـا الاساسيـة . ليس فقـط ان التكلفـة المتوسطـة المتناقصـة منسجمـة مع الاحتكار وانما التكلفـة الحدية المتناقصة هي الأخرى كذلك .

لمزيد من المعلومات النظريـة حول موضوع الاحتكار راجع ج . ر . هيكس القيمـة ورأس المال الطابعة الفرنسية باريس 1956 .

بحيث يمكن له ان يؤثر في نشاط التموين على المستوى الوطني ، اما وكيل الشراء الاقل أهمية من ناحية النشاط الذي تقدمه المؤسسة التي يشتغل لحسابها فانه يؤثر في نشاط التموين على المستوى الاقليمي لجهة معينة أو على المستوى المحلي الضيق ، ويكون تأثيره في المنافسة بالذكاء في اختيار الموردين .

— كأن يكون اختيار الموردين مباشرا (Gré à Gré) وبذلك يتجنب وكيل الشراء مصاريف الدعاية المتعلقة باصدار المناقصات .

— دعوة بعض الموردين الى تحسين انتاجهم من خلال رفع حجم التعامل معهم .

— دعوة موردين آخرين للاهتمام بانتاج منتوجات جديدة ، وحثهم على الدخول في سوق المنافسة مع موردين سابقين .

— التوزيع العقلاني للطلبيات على الموردين .

— الاعتراض على كل انواع الممارسات التي يقوم بها بعض الموردين والتي لا تخدم مصلحة المؤسسة .

— اللجوء الى موردين غير منتجين (الذين يعيدون البيع) لانهم يقدمون في كثير من الحالات شروط تعامل أفضل من تلك التي يقدمها الموردين المنتجين .

3 — طرق تأمين الاحتياج :

1 — طرق الاتصال : يستخدم وكلاء الشراء الذين يشتغلون لحساب المؤسسات العمومية طرق الاتصال المحددة في قانون الصفقات العمومية . كما تستخدم أيضا هذه الطرق استخداما عاما ، حتى خارج نطاق هذه المؤسسات . ويبين هذا القانون بأنه يمكن ابرام صفقات مع

مع مختلف الموردين عن طريق المزايدات أو عن طريق المناقصات أو عن طريق الاتصال المباشر ولكن تحت الشروط التالية :

— قد تكون المزايدة مفتوحة أو محدودة .

— كذلك المناقصة قد تكون مفتوحة أو محدودة .

يبقى على وكلاء التموين أو الشراء أن يختاروا بين هذه الطرق من خلال تحليل ومقارنة امتيازات وعيوب كل منها .

ونبين فيما يلي المقصود بكل طريقة من طرق الاتصال بالموردين .

أ — المزايدات المفتوحة :[1] توجه دعوة او نداء لكل الموردين الذين تتوفر فيهم شروط التعامل ، ويتم اطلاعهم على دفتر الشروط الذي وضعت المزايدة لأجلها ، وبعد تحليلهم (الموردين) للعرض الذي قدم لهم ، يدلون بآرائهم بشأنه في غلافات أو مظروفات مغلقة . يتم فتحها في جلسة عامة علنا ، يحدد تاريخها مسبقا . وتمنح الصفقة للمورد الذي يقبل انجازها بأقل المبالغ المالية .

تتميز هذه الطريقة بأنها لا تمنح امكانية التفاوض مع الموردين مهما يكن نوع الصفقة ومهما يكن نوع المورد أيضا . وتطبق فقط على الامدادات المحددة بدقة في دفتر الشروط . ولكن هناك اتجاه نحو التخلي عن هذه الطريقة بعد ما كانت تشكل قاعدة في حصر الموردين . وتنطوي هذه الطريقة على مساوئ المنافسة الاحتكارية وتسلب من وكلاء التموين حرية الحركة في التصدي لهذه الممارسات الاحتكارية .

---

1) عندما يتعلق الأمر بصفقات تتضمن لوازم بسيطة لاستخدامات جارية المزايدات مخصصة للمؤسسات المقيمة داخل الجزائر . الفصل 4 فرع 1 — المادة 32 — قانون الصفقات العمومية الجزائري .

ب ـ المزايدات المحدودة : توجه دعوة او نداء عن طريق الدعاية فقط ، للموردين المعتمدين ، وتجرى عملية انتقاء لاحسنهم .

جـ ـ المناقصات المفتوحة : يستدعى الموردون للاطلاع والتعرف على دفتر الشروط ، وتفقد مختلف الشروط الواردة فيه . والتعهدات التي تقدم في مظروفات من طرفهم يتم فتحها في غيابهم . والصفقة لا تعطى بالضرورة للمورد الذي يتضمن مظروفه انجازها بأقل المبالغ المالية . وانما يؤخذ بعين الاعتبار في منحها العروض الأكثر امتيازا والتي يراعى فيها معايير آخرى خلاف السعر أو المبلغ المالي .

د ـ المناقصات المحدودة : في هذا النوع من المناقصات لا تستخدم الدعاية . انما تتم العملية في سرية تامة على اعتبار ان السرية في هذه المناقصات مطلوبة وتحقق امتيازات معتبرة . بحيث يتم اختيار الموردين وتوجه لهم المناقصة . ثم تمنح الصفقة الى صاحب العرض الاكثر امتيازا وتجري العملية في غياب الموردين .

هـ ـ المناقصات عن طريق اجراء المسابقات : يمثل هذا النوع من المناقصات حالة خاصة ، بحيث يكون موضوع الصفقة فيه اعداد أو تنفيذ مشروع معين أو العمليتين معا ، مع ترك الحرية للمتعهدين باقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لعمليتي الاعداد والتنفيذ .

و ـ طريقة الاتصال المباشر :(1) تمنح الصفقة للموردين ، بعد اجراء مفاوضات مباشرة وحرة معهم . يحبذ في هذا النوع من طرق الفحص

---

1) هناك اتجاه عام الى احلال كل من طريقتي الفحص المباشر والمناقصات محل طريقة المزايدات على اعتبار انهما توفران لوكلاء التموين معلومات اكبر وتحثهم على التخصص اكثر في ممارستهم لنشاط التموين .كما أن للطريقتين امتياز خلق الاوضاع التنافسية في احسن الظروف وتسمحان بالتفاوض مع الموردين .

وزارة الصناعة الثقيلة
المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
مركب السيارات الصناعية

مناقصة وطنية ودولية محدودة

ف.ا.ب 86/02
لرح مناقصة وطنية ودولية بهدف اقتناء المعدات التالية .

سة الاولى : أنواع الفولاذ الخاص .
سة الثانية : الانابيب الفولاذية الملحمة وغير الملحمة .
سة الثالثة : القضبان الحديدية المسطحة والراطيم .
يمكن ان يتعهد إلا للمؤسسات التي تمت المصادقة على هذه المنتجات
طرف مركب السيارات الصناعية بالرويبة .
يمكن للمتعهدين المهتمين بهذه المناقصة ان يسحبوا دفتر الشروط من
، السيارات الصناعية التابع للشركة الوطنية للسيارات الصناعية
بية عن طريق التقديم إليها او مراسلتها الى العنوان التالي :
ية المشتريات والتموين .
حة المشتريات الصناعة .
يق الوطني رقم 5 ، ص.ب رقم 23 ـ الرويبة ـ بومرداس .
حددت مدة تسليم العروض بخمسة واربعين يوما ابتداء من تاريخ
ر هذه المناقصة في الصحافة الوطنية وختم البريد يثبت ذلك .
ينبغي أن ترسل التعهدات داخل ظرف مزدوج مختوم ومقفل الاسم
يا من اية عبارة تسمح بالتعرف على المرسل ما عدا ما يلي :
مناقصة وطنية ودولية محدودة ـ الرقم 86/02 .
واد الحديد والصلب ـ الحصة رقم ....
لا يفتح .
ينبغي أن تتضمن التعهدات الوثائق التالية :
ـ نص العرض .
ـ رسالة التعهد .
ـ تصريح بالاكتساب .
ـ شهادة استبعاد الوسطاء .
القوانين الاساسية للمؤسسات المتعهدة .
حصيلة النشاطات الخاصة بالسنتين الاخيرتين .
ينبغي أن ترسل الى العنوان التالي :
رس.ص ـ م.س.ص .
يرية المشتريات والتموين .
طريق الوطني رقم 5 ـ ص.ب رقم 23 ـ الرويبة ـ بومرداس .
يبقى المتعهدون ملزمين بعروضهم طيلة 90 يوما ابتداء من تاريخ
ش.ه

وزارة الصناعة الثقيلة
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروتقنية
مركب المعدات الكهربائية الصناعية
ص.ب رقم : 17 ـ عزازقة ـ تيزي وزو ـ الجمهورية الجزائرية

مناقصة وطنية ودولية

رقم : 86/10

تطرح المؤسسة مناقصة وطنية ودولية قصد التزويد بـ :
ـ 105 أطنان من سلك النحاس المبرنق ومن مختلف الاقطار (0.4 مم الى 1.12مم) والموجهة لصنع المحركات الكهربائية.

وهذه المناقصة موجهة للصناع والمنتجين فقط وتستثني مجمعي المصانع والوسطاء الاخرين ، وهذا طبقا لاحكام القانون رقم 02/78 المؤرخ في 11 فبفري 1978 والمتضمن احتكار الدولة للتجارة الخارجية.

وبامكان المتعهدين الراغبين سحب دفتر الشروط من : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروتقنية(م.و.ص.ك.ت) مركب المعدات الكهربائية الصناعية في العزازقة . دائرة التموين والتسويق .

وينبغي ارسال التعهدات المصحوبة بالوثائق القانونية عن طريق البريد المسجل في مظاريف مزدوجة ومختومة ومغفلة الهوية الى نفس العنوان وحاملة خارجيا عبارة : « لايفتح ـ مناقصة وطنية ودولية رقم : 86/10/د.ت.ت ».

وحددت مهلة تقديم العروض بـ : 30 يوما ابتداء من تاريخ نشر هذه المناقصة وعند تسجيل التعهدات في مكتبنا الخاص بالبريد الوارد ، وختم البريد لايثبت ذلك

ويظل المتعهدون ملزمين بعروضهم طيلة مدة 90يوما .

وزارة الصناعة الثقيلة
المؤسسة العامة لمنشات الحديد والصلب

مناقصـــة وطنيـــة

تطرح مناقصة وطنية قصد التكفل التام بتسيير مطعم لمنطقة هامة تقع باولاد دراج ـ ولاية المسيلة .

يمكن للمؤسسات المعنية بهذه المناقصة ان تتقدم الى مؤسسة كوسيدار ـ قطب الشطيع ـ أولاد دراج ـ ولاية المسيلة لسحب دفتر الشروط . وسيبقى المتعهدون ملزمين بعروضهم طيلة 90 يوما ابتداء من تاريخ اقفال تسليم العروض .

وينبغي أن ترسل العروض الى العنوان المذكور اعلاه داخل ظرف مزدوج مختوم يحمل العبارات التالية : «لا يفتح ـ مناقصة وطنية» على اقصى تقدير 30 يوما ابتداء من تاريخ صدور هذه المناقصة في الصحافة الوطنية لاول مرة .

المؤسسة الوطنية للتموين بالمنتجات النسيجية والجلود
مديرية التموينات
دائرة الادوات الصناعية

منــاقصة دولية مفتوحة بالمنافسة

رقم : م.ت./د.ا.ص/86/002

طرح المؤسسة مناقصة مفتوحة بالمنافسة قصد التزود ب :
- الحصة رقم 01 : 414.000 متر خطي من القماشة الملوية للقمصان سماة ب «المثلثة» .
- الحصة رقم 02 : 99.140 كلغ من خيط الخياطة النيلوني .
- الحصة رقم 03 : 1.543.000 متر خطي من القماش الخاص بصنع لات .

في امكان المتعهدين الراغبين سحب دفتر الشروط مقابل سداد مبلغ (200) دينار من الـ «م.ت.م.ن.ج.» 3 شارع اميلكار كابرال زائر العاصمة - مديرية التموينات
دائرة الادوات الصناعية . ويتم السداد اجباريا بواسطة تحويل ب «م.و.ت.م.ن.ج.» المصرفي لدى بنك الجزائر الخارجي - وكالة الخامس - الحساب رقم 2360-134 او. وتعتبر قسيمة التحويل ايصال .

ذه المناقصة بالمنافسة موجهة للصناع والمنتجين فقط وتستثني معين وممثلي الشركات والوسطاء الآخرين ، وذلك طبقا لأحكام القانون 78.0 المؤرخ في 11 فيفري 1978 والمتضمن احتكار الدولة للتجارة جية . وطبقا للمرسوم 145.82 المؤرخ في 10 افريل 1982 يجب ان العروض بالمستندات الاثباتية التالية :
- رسالة تعهد ،
- تصريح بالاكتتاب ،
- شهادة باقصاء الوسطاء ،
- القانون الاساسي للمؤسسة ،
- اسماء المسيرين والمساهمين ،
- توزيع رأس المال الاجتماعي ،
- ميزانيتي السنتين الفارطتين ،
- شهادة بالوضعية الجبائية

في وصول العروض المعدة في نسخ مزدوجة داخل مظاريف مزدوجة ة . الى العنوان التالي :

م . و . ت . ن . ج .
أمانة لجنة الصفقات
3، شارع املكار كابرال الجزائر العاصمة

ب ان تحمل المظاريف الخارجية المقفلة الهوية العبارات التالية

ة دولية بالمنافسة المرجع : م ت./د.ا.ص./ 86/002 الحصة ..... لا يفتح.

ت مهلة تقديم العروض بخمسين (50) يوما ابتداء من تاريخ نشر ناقصة .

المتعهدون ملتزمين بعروضهم طيلة مدة مائة وعشرين (120) يوما ن يوم الاقفال .

وزارة الصناعة الثقيلة
مؤسسة البناء للحديد والصلب

مناقصة وطنية مفتوحة رقم س ج 86/008

تعلن مؤسسة البناء للحديد والصلب عن مناقصة وطنية مفتوحة بهدف انجاز حصة واحدة او حصص متفرقة الاشغال التالية :
- حصة رقم 1 ورشة «ا.ع.ل» وهران
اشغال كبرى للفرن والعارضات
- حصة رقم 2 ورشة المنفلة تيهرت
- التزود ونقل 15000 متر مكعب كل ما مصدره الوادي
- اقامة سياج زمرمان
- حصة رقم 3 ورشة 2د تيهرت
- التزود والتقناء 15000 متر مكعب كل ما مصدره الوادي
- التزود واقامة سيج زمرمان
- حصة رقم 4 ورشة سونيلاك سوقر
- التزود واقامة سياج زمرمان
- حصة رقم 5 ورشة قاعدة الحياة ملاكو تيهرت
- اشغال كبرى
- اشغال ثانوية

بامكان المقاولات المهتمة بهذه المناقصة سحب ملف التعهد مقابل دفع مبلغ 300 دينار من العنوان التالي «م ح ص» قطب تيهرت المنطقة الصناعية زعرورة تيهرت ..

ترسل العروض رفقة الملف القانوني داخل مظروف مضاعف مختوم الى «م ب ح ص» طريق الشريعة طابينات بلدية بوينان ولاية البليدة ويكون المظروف الخارجي مغفل الاسم ويحمل العبارة مناقصة وطنية رقم ج س 86/008 لا يفتح ..

حدد اخر اجل لتقديم العروض بـ20 يوما ابتداء من تاريخ نشر هذه المناقصة في الصحافة الوطنية

ويبقى المتعهدون ملزمين بعروضهم مدة 90 يوما ابتداء من تاريخ اقفال هذه المناقصة ..

الاتصال بعدد كبير من الموردين ،والقرار الذي يتم اتخاذه لا يخضع الى أية اجراءات أخرى .

2 — تحليل العروض المقدمة لتأمين الاحتياج وارساء التعاقد :

أ — تشكل الأسعار : يتشكل سعر منتوج ما من سعر التكلفة زائدا المصاريف العامة المتعلقة بانتاجه ، زائدا الهامش الذي يرغب المورد في تحقيقه (مع الأخذ في الاعتبار ظروف التنافس) . ويبقى تقدير سعر التكلفة الاجمالي عملية صعبة خصوصا اذا تعلق الأمر بمنتج ينتج عدد كبير جدا من المنتوجات . لذلك فان المنتجين في حالة عدم تمكنهم من تقدير هذا السعر . يلجأون الى تحديده بطريقة تجريبية من خلال نتائج الاستغلال ،باجراء تحليل للمصاريف الحقيقية التي تظهر في المحاسبة الصناعية . وتبني عملية التحليل هذه على تجزئة مراكز العمليات الصناعية الى فروع متجانسة [1]، لأنه من الصعب جدا التحكم في المصاريف المتعلقة بكل عملية على حدة .

في حالة منتوجات جديدة فان سعر التكلفة يحدد عن طريق مقارنة مدخلات المنتوجات القديمة بمدخلات المنتوجات الجديدة بالاضافة الى مختلف المصاريف الأخرى غير المتجسدة ماديا في المدخلات من المواد .

أن عناصر سعر التكلفة متعددة ، وتتأثر بعوامل مختلفة ،كأسعار مؤونات المورد ، ودرجة تنظيم مؤسسته ،تجهيز مختلف ورشاته ،طرق العمل ، مردودية اليد العاملة ، الاجور المدفوعة ، الاعباء المالية المصاريف العامة وغيرها .

---

1) راجع حول موضوع التكاليف المتجانسة : الفصل الأول — المبحث الثاني .

لذلك فان الفروق الموجودة في اسعار التكلفة ، بالنسبة لعدد معين من الموردين تجد مبررا لها في اختلاف هذه العناصر ودرجة ادماجها في سعر التكلفة الاجمالي لكل مورد على حدة .

ب ــ السعر الهدف : يثبّت وكيل التموين ،سعرا معينا يسميه " السعر الهدف " ويسعى الى تحقيقه عن طريق المنافسة .
والخبرة والتجربة تلعبان دورا هاما ،في تحديد الحد الأدنى للسعر المقبول والحد الأعلى له والذي لا يمكن تجاوزه. ، في عمليات الفحص التي تشمل عددا كبيرا من المنتوجات ، والتي تتم عند عدد كبير من الموردين يلاحظ فروق كبيرة في الأسعار قد تصل الى نسبة النصف أو أكثر. ويتم كشف هذه الفروق في الأسعار من خلال وضع عدد من المؤسسات موضع تنافس وتنجم هذه الفروق اما عن طبيعة المنتوجات أو عن أوضاع السوق .

جـ ــ التأكد من تطابق العروض : ينبغي التاكد جيدا من العروض التي يتقدم بها الموردون ،بحيث يجب ان تكون محررة بالكامل من طرف المتعهد بالقيام بهذا الأمر ،أو تأخذ شكل عرض مصمم حسب نموذج موضوع مسبقا . ويمكن التأكد من هذه العملية بسهولة بالاطلاع على أوراق المناقصات . وفي هذا الصدد يحتوي قانون الصفقات العمومية على وصف دقيق لاجراءات فحص المناقصات .

ان تفقد العروض والتأكد من مدى مطابقتها لما تم تحديده في المناقصة لا يخص فقط الاتفاقيات المتعلقة بالمواصفات الفنية ،والاسعار والآجال وانما يتعداها ،الى الاثباتات والضمانات المختلفة التي يجب على المورد تقديمها حتى يقبل عرضه .

د ـ مقارنة العروض وتحديد الأسعار : تتم عملية المقارنــــة بين العروض من خلال المعايير التالية : النوعيات ، الأسعار ، الآجـــال . فالنوعية المحصل عليها يجب ان تكون مطابقة للنوعية المطلوبة كحـــد أدنى . في حالة الحصول على نوعية أرفع ، فان وكيل التموين يقدر الامتياز الاقتصادي الذي تحققه هذه النوعية المحصل عليها ، ويتم قياس هذا الامتياز نقدا ، كربح يضاف الى ارباح المؤسسة .

هـ ـ تحديد العروض الأكثر امتيازا : يمكن مقارنة الاسعار بسهولة واذا تعلق الأمر بعدد كبير من المواد ، فانه يستخدم السعر الافـــرادي لكل مادة من هذه المواد ، ثم اجراء عملية المقارنة لمادة بعد أخـــرى.

يؤخذ في الحسبان الكميات من اجل تحديد العرض الكلي الأكثر امتيازا . اذا كان الموردون المدعوين تتوفر فيهم الشروط المطلوبـــة (وهي الحالة الكثيرة الوقوع) وكذلك ان النوعيات المقترحة من قبلهم مقبولة بكاملها ، فانه من المنطقي جدا ان تمنح الصفقة للمورد الذي يحققها بعرض أقل من عروض بقية الموردين .[1] اذا أردنا ان ندخل فـــي الاعتبار نوعية المنتوجات المقترحة من طرف الموردين ، فان مقارنة الاسعار تتم بعد تطبيق معاملات النوعية .

وحتى يكون اعداد هذه المعاملات اعدادا موضوعيا ، يجــــب تحديدها قبل فحص العروض التي يتقدم بها الموردون . ويتم تحقيق هذه العملية عندما تقدم عينات المنتوجات المقترحة ، الى المؤسسة مسبقا أو عندما يؤخذ في الاعتبار ، القيمة الفنية لمورد ما ، أو عندما تحـــدد المعاملات النوعية من طرف لجنة خاصة تتجاهل مختلف الاقتراحــــات التي تتضمن عروض الموردين . أما بالنسبة للآجال فيمكن مقارنتها بسهولة

---

1) في الناحية المالية وأيضا الآجال وكل الشروط التي تعد امتيازا تحققه المؤسســة .

ولكن لا تكون هذه المقارنة ذات قيمة الا في حدود التزام الموردين باحترامها .

و — التفاوض : يبغي ان تكون لوكيل التموين فكرة عن السعر العادي المتوقع الذي يريد الحصول عليه ،بحيث يمكن له التعرف على هذا السعر العادي من خلال مراجعته للصفقات التي ابرمتها المؤسسة في السابق أو من خلال المعلومات التي ترد اليه من وكلاء تموين آخرين .
اذا كان السعر المحصل عليه أقل أو يساوي السعر المتوقع فانه لا مجال للتفاوض مع الموردين واذا كان السعر المحصل عليه أكبر من السعر المتوقع فانه بالامكان الغاء الصفقة وتعويضها بأخرى ، يوجه النداء فيها عن طريق مناقصة الى الموردين الجدد . أو بالامكان التفاوض مع المورد أو الموردين أصحاب العروض المتدنية التكاليف .

غالبا ما تأخذ الحجج التي يتوفر عليها وكيل التموين الطابع الذاتي في عملية التفاوض . بحيث يعمل على اقناع المورد بأن السعر المقدم له كاف جد كمقابل لما تقدم به من عروض ، هذا في مرحلة أولى من مراحل التفاوض . أما في المراحل النهائية للمفاوضات ، فانه يوجد عاملان يؤثران بشكل أو بآخر على هذه المفاوضات ، وهما الوزن الاقتصادي للمؤسسة ممثلة بوكيل تموينها ، والآفاق المستقبلية لسوق التموين وتطوراتها .

من الجائز ان يطلب من الموردين اثباتات عن الاسعار المقدمة ، وذلك من خلال تجزئة هذه الاسعار الى مختلف النفقات والمصاريف التي تتشكل منها (المواد المختلفة ، الايدي العاملة الصناعية والمصاريف العامة) .

ي — منح الصفقة : بعد النداء الى المناقصات ، والتفاوض (اذا تطلب الامر ذلك) فان الصفقة تمنح الى صاحب العرض الاكثر امتيازا

مع الأخذ في الاعتبار الاسعار ، المعاملات النوعية وكذلك حتميات الايفاء في الآجال المحددة .

اذا كان بالامكان تجزئة الطلبية التي تتضمنها الصفقة الى عدة طلبيات موزعة على عدة صفقات ، فانه من مصلحة المؤسسة ان توزعها على عدد كبير من الموردين ، سواء لاسباب زمنية تتعلق (بالآجال) أو لاسباب تموينية (حوادث ، اضرابات ، وغيرها) او من أجل المحافظة على منافسات مستقبلية . في هذه الحالة يمكن قبول العرض ذا السعر المنخفض مع اجازة أو قبول بعض الانحرافات البسيطة في هذا السعر اذا تعلقت هذه الانحرافات بنوعيات أفضل في تقديم الخدمة ، أو نجمت عن قيود أخرى لا يمكن للمؤسسة تلافيها . يحقق توزيع الطلبية على عدد من الموردين بعض الامتيازات ، كالمحافظة على علاقات دائمة مع مجموعة من الموردين وكذلك المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة لمدة أطول . ومن جانب الموردين فانه يحذوهم الأمل في الحصول على جزء أو أجزاء من الطلبية التي تقدمها المؤسسة كما أن لهذه الطريقة امتيازا آخرا يكمن في حرية اتخاذ القرار بالنسبة لوكيل التموين والاحلال في التعامل مع الموردين عند الاصطدام بتكتلات مجموعة معينة من الموردين .

ع ـ <u>تحديد الاسعار</u> : في الواقع يحدد الموردون الاسعار التي يرونها ملائمة ، بالنسبة لنوع معين من المنتوجات ويحددون للانواع الأخرى أسعارا مؤقتة . ولكن توضع الهيئات العمومية حدا أعلى للاسعار لا يمكن لوكلاء التموين تجاوزه الا في حالات استثنائية .(1)

---

1) راجع قانون الصفقات العمومية حول موضوع اسعار الصفقات الفصل 3 . مرجع سبق ذكره ، ص : 826 .

بينما بامكانهم التفاوض حول هذه الاسعار تحت الحد الأعلى المثبّت اذا كانت الظروف الاقتصادية تسمح بذلك .

تقود طريقة تحديد الاسعار من قبل الهيئات العمومية في كثير من الأحيان الى وضعيات غير مقبولة ، الأمر الذي يحتم على وكيل التموين الاتصال بهذه الهيئات والطلب منها أن تكون عملية تحديد الأسعار مرنة . كما يلاحظ أن اسعار المنتجات الجديدة تبقى حرة . ويعمل الموردون على رفعها تخوفا من التحديدات التي تضعها الهيئات العامة .

ي — المراقبة : ان قانون الصفقات العمومية ، يخضع للصفقات العامة ، اجراءات رقابة عن طريق لجان متخصصة . كما يوجد أيضا بداخل مختلف ادارات الدولة والجماعات ، اجراءات رقابة داخلية للصفقات العامة . ينحصر دور وكيل التموين في تقديم ملفات واضحة وكاملة الى اللجان المتخصصة ، كما يعمل على تحضير وتسهيل عمل هذه اللجان.

ي — الاعلان عن احالة التعاقد : بالنسبة للمزايدات فهي علنية والموردون يعرفون جيدا كل المعلومات المتعلقة بالصفقة — بينما منح الطلبيات عن طريق المناقصات والاتصال المباشر عملية غير معروفة بالنسبة لهم .ويطلب من المؤسسة المانحة عدم الافشاء باسعار مختلف الموردين المتنافسين . بينما بامكان المؤسسة الاعلان عن الاسباب التي جعلتها ترفض هذا العرض أو ذاك .

ان التحليل الوارد بهذا المبحث يجعل وكيل التموين الذي يشتغل لحساب مؤسسات عمومية أو غيرها ، يلتزم باحترام مختلف القواعد الادارية التي تنظم نشاطه . وطبعا هذا لا ينفي ان يمنح وكيل الشراء صلاحيات تمكنه من استخدام هذه القواعد بمرونة .

ثالثا : استلام الاحتياج وتسديد المقابل النقدي :

تتم عملية مراقبة مدى تطابق المنتوجات التي طلبت ، مع بنود الاتفاق الذي يتضمنه عقد الشراء عند الاستقبال . كما يتم الاطلاع على الاوراق المتضمنة لحقوق المورد التي يجب دفعها . وانجاز هاتين العمليتين ، أمر يصعب تحقيقه في حالات نشوب نزاعات بين الطرفين كما يمكن ان تكون عملية الاستقبال مؤقتة في الفترة التي تجري فيها المؤسسة عن طريق المصالح المختصة تجارب على محتويات كل طلبية ، وتصبح عملية الاستقبال نهائية ، عندما يتم التأكد من مطابقة هذه المحتويات لبنود الاتفاق التي يتضمنها عقد الشراء .

يشتمل الاستقبال على العمليات التالية :

1 — مراقبة الكميات .
2 — مراقبة النوعية .
3 — مراقبة الآجال .
4 — اعداد ورقة اثبات الاستلام .

ويراعي عند القيام بهذه العمليات المكان والاشخاص الذين أوكلت اليهم مهمة انجاز هذه العمليات وكذلك الطريقة المستعملة في التحقيق والفرز . كل هذه العمليات يتضمنها العقد المبرم بين الطرفين ، وتفاصيل عمليات الاستقبال توجد في ورقة تملاء من قبل المراقبين .

1 — **مراقبة الكميات :** تتم عملية المراقبة عن طريق الاحصاء أو العد لمختلف موضوعات التموين . أو الاحصاء أو العد لمختلف العلب والعبوات . أو عن طريق اجراء قياسات مباشرة ، للطول والمساحة ، والحجم والوزن وغيرها . أو عن طريق اجراء قياسات غير مباشرة ، بواسطة اجهزة حسابية ومن ثم يكفي فقط مراجعة هذه الاجهزة لمعرفة نتيجة

المراقبة . وتقوم مصالح التموين بالمؤسسات المشترية بالاضطلاع بهذه المهمة .

2 — مراقبة النوعية :

أ — الشروط الفنية للمراقبة : تكتب هذه الشروط وتعرف بدقة ووضوح في العقد ، تنطوي هذه الشروط على بعض المعايير المرجعية أو على عينات مرجعية . ويبيّن بها مختلف التجاوزات الممكن التغاضي عنها وكذلك العيوب التي لا يمكن ان تقبل في البضاعة بحيث تؤدي الى رفضها رفضا كليا أو تلك العيوب التي يترتب عنها فقط جزاءات مالية .

ب — مكان الاستقبال : يمكن ان يحدد مكان الاستقبال عند المورد أو المؤسسة المشترية .

جـ — المراقبون : في حالات كثيرة ومتنوعة توكل مهمة مراقبة البضاعة التي يتم استلامها الى الاعوان الذين يشتغلون بمصلحة التموين . وفي الحالات الاكثر تعقيدا وصعوبة تتم عملية المراقبة عن طريق فنيين متخصصين ينتمون الى المؤسسة التي تمثل الزبون . أو تراقب المواد والمنتوجات عن طريق المستعملين ، أو عن طريق أشخاص وهيئات أجنبية عن المؤسسة مثل (المختبرات الاجنبية) مهندسين يشتغلون خارج المؤسسة أو عن طريق مستشارين ،أو عن طريق دواوين وهيئات متخصصة . ممكن ان تنطوي عملية المراقبة على فترات قد تقصر او تطول ، وفي هذه الحالة فان مصاريف قد تظهر لانجاز هذه العملية ، وعليه يجب التفكير بشأن تحميلها الى أيّ من الطرفين المورد أو المؤسسة .

د ــ المراقبة بواسطة العينات :[1] عندما يتعلق الأمر بمراقبة عدد كبير جدا من موضوعات التموين فانه يستخدم في ذلك ، طريقة العينات ، بحيث تؤخذ عينة من كل نوع وتجري عليها عملية المراقبة من خلال مقارنتها بما طلب فعلا . وتنطوي هذه الطريقة على شيئ من النقص، ولكنها مع ذلك بامكانها ان تعطي نتائجا تقترب من النتائج المتوقعة .

هـ ــ العبوات غير المتجانسة : في حالات من هذا النوع التي تحتوى فيها المؤونة على عدد من العبوات المقبولة ولكنها ذات خصائص ومميزات مغايرة نسبيا لما هو مطلوب ، فان على المراقبين الاشارة الى هذه الخصائص والمميزات المتعلقة بكل عبوة في محاضر مراقباتهم .

3 ــ مراقبة الآجال : ان مراقبة الآجال التعاقدية (المتفق عليها) لتسليم المؤونة ، لا تتعرض الى مشاكل كثيرة ، كما هو الحال بالنسبة لمراقبة الكميات والنوعية ، فقط يمكن ان يعترض وكيل التموين صعوبة مراقبة الآجال عندما تحدث طوارئ لم تكن في الحسبان. واذا حدث وان وجدت صعوبة في تقدير آجال تسليم المؤونات، في مثل هذه الحالات فانه يسترشد بتقدير تقدم الاشغال ودرجة تغطية الأجل المتبقى بالامكانيات المتاحة .

4 ــ يتم اثبات نتائج المراقبة من قبل المراقبين الذين ينتمون الى المؤسسة المشترية بحضور ممثل عن المورد المعني . ويتم تسجيل موضوعات التموين التي قبلت ، كما يسجل أيضا ما تم رفضه وكذلك ما تم التحفظ عليه .

---

1) راجع : E.J.KANE- Statistique économique et économétrie". Collection L' . ARMAND COLIN - ORLEANS.1971.P.99,100,etCh:9

تتحمل مصلحة التموين نفقات ومصاريف الاستقبال ، الا في الحالات التي يوجد فيها بند في الاتفاق أو العقد ، ينص على تحمل المورد لجزء من هذه النفقات والمصاريف .

تمثل الفاتورة والبيانات الحسابية ، مدعمة بمحاضر الاستقبال ، أوراق اثبات الدفع أو التسديد . ولوكيل التموين حق مراجعة هذه الاوراق من حيث الشكل وكذلك من حيث المضمون (مدى مطابقة هذه الاوراق لمحضر الاستقبال وبنود العقد) .

وتحدد آجال الدفع في الصفقة في اطار الانظمة القانونية لقانون الصفقات العمومية . وآجال الدفع المحددة ينبغي احترامها بشكل كامل والا فان الموردين يرفضون التعامل مجددا مع المؤسسة اذا لم تحترم هذه الاخيرة الآجال المتفق عليها .

خلاصة المبحث :

تمحور تحليلنا في هذا المبحث حول نقاط ثلاث . بحيث تمكنا من خلال شرح وتحليل ودراسة العناصر المكونة لهذه المحاور ، ان نوضح مفهوم نشاط الشراء ، ونضع تصورا عاما للعملية ، بترتيب وتبويب مختلف عناصر النشاط وفق منهجية نراها موضوعية . ثم فرز العلاقات الموجودة بين مختلف هذه العناصر . وأيضا تحديد اتجاه سير النشاط وفقا لهذه العلاقات وانعكاسات هذا السير من اتجاه لآخر ، وذلك بالارتكاز على توضيح مصدر موضوعات التعامل ، التي تتضمن كل المعطيات الفنية ، في جانب النوعية والكمية بالاضافة الى شروط الاستلام والآجال ، دراسة السوق وغيرها .

اذا اصبحت احتياجاتنا معروفة بعد انجاز كل الدراسات المتعلقة بها ،وتحديد الهدف المرغوب تحقيقه ، ننتقل الى انجاز الخطوة الثانية وذلك من خلال تحديد معالمها ، تحديدا واضحا ودقيقا . من بين المعالم الضرورية التي وجبت الاشارة اليها ، والتي تتعلق بموضوع بحثنا ، في هذا المبحث ، تلك المتعلقة أولا بالتعرف على السوق ومما ينطوي عليه هذا العنصر من دراسة ، خصوصا تلك المتعلقة بالاعلان عن الاحتياج وطلب المنافسة ، ثم بحث الوسائل الكفيلة بتنشيط هذه المنافسة وتقويتها لاكتساب أفضل شروط التعامل مع الموردين المحتملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المبرمجة والمدرجة في مختلف مخططاتها .

ان تحديد الاهداف لوحده ، يعد عملية ناقصة ، اذا لم يوفق بتحديد وتوضيح الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في شكل سياسات اقتصادية . وعليه فان توفير الاطار القانوني للاعوان وتنظيم سلوكهم بما يتفق وممارسة النشاطات الاقتصادية المشروعة يعد امرا ضروريا ، اذا اراد المشرفون على المؤسسة النجاح لمؤسستهم . كما يدخل ايضا في زمرة المعطيات التي تحقق الاهداف الاقتصادية للمؤسسة ، ترشيح اعوان اكفاء لممارسة نشاط الشراء ، بحيث يتوفر فيهم مستوى التأهيل بمعرفتهم لمختلف طرق تأمين الاحتياجات وذلك بدءا بالمزايدات بمختلف اشكالها ، والمناقصات المحدودة والمفتوحة وغيرها ، وانتهاء عند طريقة الاتصال المباشر . في جانب الكفاءة المطلوبة في وكلاء الشراء تكمن أيضا امكانية التحليل للعروض المقدمة لتأمين الاحتياج ، من خلال دراسة وفرز كل العناصر المتعلقة بانجاز الصفقات. وارساء التعاقد في حالة الموافقة ، ثم تحضير عملية الاستلام ، وتسديد المقابل النقدي .

ان غرضنا من تقديم العناصر الواردة بهذا المبحث هو توضيح مختلف الطرق والوسائل التي بامكانها ان تقدم لأيّ وكيل شراء عند استخدامها نتائج ايجابية في ممارسة نشاطه . كما أن توفر مثل هذه المعلومات بمختلف اقسام المؤسسة ومصالحها يؤثر الى حد كبير في تحديد المسؤوليات وكيفية اقامة العلاقات المتبادلة داخليا بين مختلف الاقسام والمصالح ومن ثم يبحث المسؤول في كل قسم أو مصلحة عن الكيفية الناجعة لمساندة وتدعيم نشاط مصلحة المشتريات وعليه فاننا اخترنا ان نختم هذا الفصل بمبحث ثالث يتضمن تحديد علاقة وظيفة تأمين احتياجات المؤسسة عن طريق الشراء بالوظائف الأخرى للمؤسسة .

المبحث الثالث

علاقة وظيفة تأمين احتياجات المؤسسة عن طريق الشراء بالوظائف الأخرى للمؤسسة .

توطئة :

بعدما تعرضنا في المبحث الثاني من هذا الفصل الى تحليل وظيفة الشراء بطريقة تفصيلية ، ابتداء من اظهار الرغبات في الحصول على الاحتياج كمرحلة أولى ثم الاتصال بالسوق لتحديد مصادر التموين كمرحلة ثانية وانتهاء عند مرحلة الاستلام والدفع ، ننتقل الآن الى تحديد الاطار الذي تتحرك فيه وظيفة الشراء وطبيعة العلاقات التي تربطها ببقية وظائف المؤسسة ، من خلال التأثير المتبادل فيما بين الوظائف وكذلك التعاون المفروض توفره بين هذه الوظائف لغرض انجاح البرامج الانتاجية والتسويقية وتحقيق الهدف العام التي انشئت المؤسسة لغرض تحقيقه . نتناول هذا المبحث في نقطتين :

أولا : التأثير المتبادل بين وظيفة الشراء وبقية وظائف المؤسسة :

يعتبر الشراء وسيلة من الوسائل التي تسعى المؤسسة من خلالها الى تحقيق أهدافها ، التي أنشئت من أجلها ، كالانتاج بأقل التكاليف ، واعطاء المؤسسة الامكانية والقدرة على التنافس في أسواق البيع (تصريف المنتجات) وأسواق الشراء (الحصول على مستلزمات الانتاج) أو الحصول على أقصى ربح ممكن ، أو تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات وعليه فان المؤسسة الصناعية عند اقتنائها (شرائها) لمختلف أصناف المواد ، لا تهدف الى الاحتفاظ بها كمواد ، وانما تقتني هذه المواد من

أجل استعمالها في مختلف العمليات الانتاجية سواء بطريقة مباشرة (كمستلزمات انتاج) أو بطريقة غير مباشرة (كسلع تجهيز وغيرها) لتحقيق الأهداف المشار اليها أعلاه ، وبذلك يكون الشراء ليس غاية في حد ذاته وانما هو وسيلة من مجموعة وسائل أخرى تهدف جميعها الى تحقيق الهدف النهائي المحدد من قبل المؤسسة .

اذا أمكننا التعبير بوظيفة الشراء عن الشراء كوسيلة ، فانه يمكننا ادراج بقية الوسائل تحت وظائف تحدد كل واحدة منها بخصائص النشاط الذي يميزها . كما يمكننا تحديد العلاقة الموجودة بين كل وظيفة من الوظائف في اطار النظام العام لسير عمل المؤسسة

وعليه فاننا نستنتج من ذلك أنه لا يمكن تحقيق أهداف وظيفة من وظائف المؤسسة بمعزل عن أهداف بقية الوظائف . فمبدأ التعاون والاتصال فيما بينها شرط أساسي لضمان انتظام واستمرار العمل .

ان السؤال الذي يطرح في هذا الصدد يكمن في تحديد درجة تأثر وظيفة الشراء ببقية الوظائف وتأثير هذه الأخيرة في تلك الوظائف أي ما هي طبيعة العلاقات القائمة بين وظيفة الشراء وبقية الوظائف في المؤسسة ؟

لكي نجيب على هذا السؤال نأخذ الوظيفتين التاليتين وظيفة الانتاج ووظيفة البيع على اعتبار أن لهما علاقة مباشرة بوظيفة الشراء في المؤسسات الصناعية ونحاول تحديد مدى تأثيرهما في وظيفة الشراء .

في الحالات العادية تعد اعتبارات الانتاج والبيع العامل المحدد

لعمليات الشراء في المؤسسة ،فبرامج الانتاج المقررة هي التي تحدد نوع وكمية ودرجة جودة المواد الواجب اقتناءها ،كما أن هذه العناصر تخضع أيضا الى شروط وامكانيات البيع ،أما تأثير وظيفة الشراء في الوظيفتين المذكورتين ،يمكننا حصره في الحالات النادرة أين يخضع الانتاج والبيع لاعتبارات الشراء ،مثال المواد الأولية ذات الانتاج الموسمي التي لا يمكن الحصول عليها الا في فترة محدودة ، وكذلك المواد النادرة التي لا توجد بكميات وافرة في الأسواق والتي تكون العمليات الصناعية في أمس الحاجة اليها . كما أن عمليات الشراء تتحكم في مجموعة من المتغيرات المستقلة (السعر ،الكمية ،الجودة ،الوقت) التي تتحكم هي الأخرى في تنفيذ وتحقيق برامج الانتاج وبرامج البيع . وعليه فان وظيفة البيع ووظيفة الانتاج تخضعان الى وظيفة الشراء وتسعيان الى تعديل برامجهما استنادا الى التغيرات التي تحدث في هذه المتغيرات بما يتلاءم والحفاظ على مستوى الانتاج عند أدنى التكاليف ومع كل هذا يبقى التأثير من جانب وظيفة الشراء على وظيفتي الانتاج والبيع ضعيف اذا ما تم استبعاد الحالات الاستثنائية والنادرة ،بينما يكون التأثير من جانب وظيفتي الانتاج والبيع على وظيفة الشراء كبير الأهمية .(1).

تتحقق وظيفة الشراء بكفاية اقتصادية عالية كلما تحققت وظيفتي الانتاج والبيع كذلك ،وأن اجراءات الشراء وسياساته وأهدافه والتكوين التنظيمي لادارة المشتريات تخضع لتأثير ظروف الانتاج والبيع

بما أن تأثير كل من وظيفتي الانتاج والبيع يكون أكبر من تأثر وظيفة الشراء حسب ما تم تحديده أعلاه . فلنا أن نتساءل هل أن التأثير على وظيفة الشراء يأتي أولا من الانتاج أو من البيع ؟

1) وبقية الوظائف الموجودة بالمؤسسة مثل الوظيفة المالية وغيرها .

للاجابة على هذا السؤال يجب أن نميز الحالتين الآتيتين :

الحالة الأولى : عندما يكون الطلب على منتوجات المؤسسة أكبر مما توفره طاقتها الانتاجية ،أو على الأقل مساوياًلها ،في هذه الحالة فان امكانيات بيع منتوجات المؤسسة هي التي تحدد عمليات الشراء .

الحالة الثانية : عندما ينخفض الطلب على منتوجات المؤسسة في الفترة الطويلة ،عن ما توفره الطاقة الانتاجية للمؤسسة في هذه الحالة ،فان اعتبارات الانتاج هي التي تحدد عمليات الشراء ،بالمقدار المستعمل من طاقة المؤسسة الانتاجية .

من هاتين الحالتين نستنتج أن المؤسسات الصناعية التي تنتج بناء على طلبات الزبائن فان اعتبارات التسويق هي التي تحدد مشتريات هذه المؤسسة من مختلف أصناف المواد والتجهيزات وذلك بحسب نوع وكمية الطلبات الواردة اليها . أما المؤسسات الصناعية التي تنتج على المخزن فان برامج الانتاج المقررة لفترة معينة من الزمن اعتمادا على توقعات البيع المستقبلية تعد أساس تحديد عمليات الشراء .

بالاضافة الى تأثير وظيفة الانتاج والبيع على وظيفة الشراء فان هذه الأخيرة تخضع أيضا الى مجموعة تأثيرات من جانب وظائف أخرى في المؤسسة تجعلها تحقق هدفها بكفاية اقتصادية عالية، في حالة ما اذا عملت هذه الوظائف على تحقيق عمليات الشراء بطرق جيدة وبتكاليف متدنية ،والعكس ،أي أن هذه الوظائف تجعل وظيفة الشراء تنحرف عن تحقيق هدفها في حالات تقصير هذه

الوظائف في تأدية مهامها تجاه وظيفة الشراء ، يمكننا أن ندرج مثالا بهذا الصدد عن دور الوظيفة المالية في عمليات الشراء ، اذا ما لوحظ نقص في رأس المال ، أو ضعف في السيولة النقدية بالمؤسسة فان هذه العملية تحد من سعة المجال الذي تتحرك فيه وظيفة الشراء وذلك بعدما تمكنها من تنفيذ برامج الشراء في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة الأمر الذي يجعلها (وظيفة الشراء) تبحث عن طرق وسياسات خاصة تتلاءم والظروف المالية السائدة بالمؤسسة ، هذه الظروف قد ترفع من تكاليف الشراء . ونظرا للترابط القوي الموجود بين وظائف المؤسسة ومن بينها وظيفة الشراء ، فان الشراء بتكاليف مرتفعة يزيد من تكاليف الانتاج والبيع .

ثانيا : مجال التعاون بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى :

يستند التنظيم الاداري والاقتصادي في المؤسسات الصناعية الى مبدأ تقسيم العمل ، الذي يؤدي الى ابراز مجموعة من المهام المتباينة فيما بينها ، يوضع لكل مهمة مصلحة ادارية متخصصة تضطلع بتأدية المهمة التي أسندت لها . غير أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، لم يكن الغرض منه وضع الحدود الفاصلة بين مختلف المصالح الادارية المتنامية ، بل العكس فبالرغم من تقسيم العمل الواسع داخل المؤسسات خصوصا الصناعية منها الا أن علاقات الوحدات والمصالح التي تؤدي هذه المهام تتضح باستمرار بين الادارات المختلفة ، فادارة المشتريات تقوم على مبادئ وأسس خاصة بها ، الا انها تمارس نشاطها متصلا بمختلف الادارات الموجودة بالمؤسسة وفيما يلي نقترح أشكالا نموذجية نراها مناسبة لتعاون ادارة المشتريات مع بقية الادارات بالمؤسسة

مأخوذة من كتاب " الأصول العلمية لوظيفتي الشراء والتخزين ".[1]

1 ـ مجال تعاون ادارة المشتريات مع ادارات المؤسسة الأخرى عندما يصدر قرار الشراء من هذه الأخيرة .

انّ نقطة انطلاق التعاون بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى في هذا المجال ، تتأتى أساسا من عجز ادارة المشتريات عن تحديد جودة المواد المطلوبة ، بسبب عدم توافر الخبرة لديها في هذه الناحية ، فتلجأ للاستعانة بالادارة الفنية أو ادارة الانتاج أو غيرها من الادارات المتخصصة وهنا يصدر قرار الشراء من الجهة التي حددت الجودة المطلوبة .

2 ـ عندما يخضع قرار الشراء الى عدة جهات بالمؤسسة .
يكون هذا الشكل النموذجي للتعاون أقل حدوثا في المؤسسات الصناعية على اعتبار أنه اذا وجد خلاف بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى فانّ المسألة تعرض على الادارة العامة للمؤسسة للبتّ فيها ، ويمكننا أن نورد كمثال للتعاون في هذا المجال الحالات التي تكون فيها جهات الاستخدام غير قادرة على اقتناء المواد بالمواصفات المطلوبة بسبب اختلاف المقاييس ومستويات الجودة للمواد المتوفرة بالأسواق ، الأمر الذي يستدعي تدخل ادارة المشتريات للبحث عن مصادر مواد بديلة كذلك أن ادارات الاستخدام تتدخل في قرار الشراء عندما تعجز ادارة الشراء عن توفير المواد المطلوبة في الأوقات المحددة للاستخدام ، وبذلك يكون قرار الشراء قد خضع الى عدّة جهات حسب الظروف التي تعرفها عمليات الشراء .

---

1) الأصول العلمية لوظيفة الشراء والتخزين . د / هيثم هاشم مطبعة جامعة دمشق 1971 ـ ص : 95 .

3 — عندما تكون عملية تبادل المعلومات ضرورة ملحة قبل اصدار القرار الخاص بالشراء .

ان عمليات تبادل المعلومات والبيانات والاحصاءات ، تتطلب اتصالا مستمرا ودائما بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى بالمؤسسة فمعرفة وضع أسواق الشراء وتطوراتها والتغيرات التي تطرأ عليها ، تعد معلومات ضرورية لبعض الادارات مثل ادارات البيع والانتاج فمعرفة أسعار مستلزمات الانتاج ، ضرورية لمعرفة تكاليف الانتاج ومن ثم تحديد أسعار البيع لمنتوجات المؤسسة ، كما أن التغييرات التي تطرأ على آجال التسليم المتفق عليها للمواد المشتراة مع الموردين ، يعد أساس برامج الانتاج المقررة وبذلك فان مثل هذه المعلومات تحتاجها ادارة الانتاج لتضبط عبرها مختلف برامجها الانتاجية ، وعليه فان التعاون بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى فيما يتعلق بمسألة تبادل المعلومات الضرورية المتعلقة ببرامج الانتاج المقررة الى ادارة المشتريات حتى تتمكن من القيام بوظيفتها بكفاية عالية . وكذلك يجب أن تبلغ ادارة المشتريات بكل التغييرات التي تطرأ على برامج الانتاج المقررة، في الوقت المناسب وقبل مواعيد التنفيذ ، حتى تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج الشراء في الوقت المناسب .

ان عقد الندوات والاجتماعات الادارية بين ادارة المشتريات وبقية الادارات تعد أنجع وسيلة لتبادل المعلومات فيما بينها ، كما يشكل تبادل التقارير والاحصاءات فيما بين الادارات وسيلة أخرى تمكن كل ادارة من تأدية عملها بكفاية عالية .

4 — الأخذ برأي بعض الادارات قبل اصدار قرار الشراء .

ان الشكل الرابع للتعاون بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى يتمثل في ضرورة قيام ادارة المشتريات باستشارة الادارات الأخرى قبل اصدار قرار الشراء وتتمثل هذه الاستشارة في ابداء آراء وتقديم مقترحات [1] من قبل الادارات المختلفة وذلك بناء على طلب ادارة المشتريات أو بدون طلب منها ، لادارة المشتريات ان تأخذ بهذه المقترحات أو ترفضها .

5 — الرقابة المتبادلة بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى:

حتى تتمكن بعض الادارات من تسيير عملها بما ينسجم وأعمال الشراء فانها تقوم بمراقبة أعمال ادارة المشتريات ، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تلبية طلبات الادارات الأخرى ، بما يتفق وحاجاتها الفعلية، يجب أن تقوم بمراقبة أعمالها . ويمكن ان نورد أمثلة حول اشكال الرقابة المتبادلة من الجانبين . تقوم أقسام مراجعة الحسابات في المؤسسات الكبيرة بمراقبة نشاط اداق المشتريات،كما أن هذه الأخيرة تراجع أوراق استلام البضائع والمواد لتتأكد من أن الموردين التزموا بتنفيذ الشروط المتفق عليهما أم لا . بعد عرض الأشكال النموذجية لتعاون ادارة المشتريات مع الادارات الأخرى والعكس يمكننا الآن أن نحدد نقاط التعاون بين وظيفة الشراء وبقية وظائف المؤسسة .

1 — التعاون بين الادارة المشتريات وادارة الانتاج :

ان المهمة الأساسية لادارة المشتريات تنحصر في توفير الشروط

1 — حول اسماء الموردين الذين يمكن التعامل معهم ، الأسعار ، السلع البديلة مستويات الجودة وغيرهما .

الموضوعية لعمليات الانتاج ،ويمكننا أن نورد بعضها فيمايلي :

ــ توفير مستلزمات الانتاج من مواد أساسية ومواد مساعدة ومواد ثانوية .

ــ توفير التجهيزات الضرورية لادارة وتنفيذ العمليات الصناعية .

أي توفير كل ما تحتاجه ادارة الانتاج من مواد عمل وتجهيزات فنيــــة .

انّ هذه المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق ادارة المشتريات لا يمكن أن تضطلع بها الآ اذا لقيت تسهيلات من ادارة الانتاج ،خصوصا فيما يتعلق بتطور العمليات الانتاجية من بداية تحويل المواد الخسام والأولية من شكلها الابتدائي الى آخر مرحلة في عملية الانتاج ،حتى تتمكن من تتبع مخططات الانتاج والتجاوب معها كميا ونوعيا وزمنيا وتقترح في حالات ادخال تعديلات على مخططات الانتاج ،الأصناف البديلة لمواد الانتاج غير المتوفرة في الأسواق أو تلك التي يكون انتاجها موسميا، ويتعرض المخزون منها لحالات النفاذ ،وكذلك أصناف المواد التي يتناسب استخدامها مع العمليات الصناعية أحسن من الأولى ،من ناحية الأسعار والجودة .

نستنتج مما ذكر أعلاه أن ادارة المشتريات لها علاقة وطيدة بادارة الانتاج أي أنها في حاجة ماسة للدعم الذي تقدمه لها ادارة الانتاج من أجل توفير كل المستلزمات الصناعية بالكمية والنوعية الملائمتين وكذلك في الأجل المحدد .

كما أن ادارة الانتاج تبني كل مخططاتها وبرامجها الانتاجية على المعلومات التي تقدمها لها ادارة المشتريات ،وذلك فيما يتعلق

بتحديد . أصناف المواد المتوفرة في السوق وكذلك الكميات من هذه الأصناف والنوعيات ، حتى تتمكن من وضع برامج انتاجية مضبوطة وتتمكن من تنفيذها بفعالية اقتصادية وتنظيمية جيّدة .

ان تدقيق النظر والبحث في جوهر العلاقات القائمة بين مسؤولي ادارة الانتاج ومسؤولي ادارة المشتريات ، فيما يتعلق بالكيفية التي تنظر بها كل ادارة الى عمليات الشراء . فبينما يريد القائمون على ادارة الانتاج توفير كل ما تحتاجه ادارتهم كمّا ونوعا وتوقيتا لغرض تنفيذ برامجهم بكفاية عالية ، بغض النظر على الكيفية التي توفر بها هذه الأشياء . نرى أن القائمين على ادارة المشتريات ينحصر تفكيرهم في البحث عن أصناف المواد الضرورية لعمليات الانتاج ولكن بالشروط التي يرونها مناسبة (أي السعر المناسب والجودة المناسبة) .

2 — <u>التعاون بين ادارة المشتريات وادارة المبيعات :</u> يوجد ارتباط وثيق بين ادارة المشتريات وادارة المبيعات من خلال الترابط الموجود بين خطتي الشراء والبيع . فتنظيم ورقابة وتوجيه عمليات الشراء تتحدد على أساس رقم المبيعات المراد تحقيقه ونوع السلع الممكن طرحها في الأسواق وكذلك المواصفات الفنية والتجارية لهذه السلع . كما أن لعقود البيع والشروط الواردة فيها تأثير كبير على خطة الشراء بحيث أن القائمين بأعمال الشراء ، يأخذون بنظر الاعتبار عند ممارستهم لأعمالهم كل بنود الاتفاقيات التي تتم بين ادارة المبيعات والجهات المتعامل معها حتى لا يكون . هناك اخلال بالتزامات ادارة المبيعات أمام زبائنها . وعليه فاننا نستنتج أن ادارة المشتريات تعتمد اعتمادا كليا [1] على ادارة المبيعات ، ومن ثم فانّ التنبؤات حول

1) خصوصا الادارات التابعة لمؤسسات تجارية .

ظروف السوق تعد من المعلومات الأساسية التي تطرحها ادارة المبيعات بين أيدي القائمين على تأدية وظيفة الشراء حتى يستطيع هؤلاء من خلال هذه المعلومات توفير أصناف المواد اللازمة في الوقت المناسب.

ان الوصول بالمؤسسة الى مركز تنافسي ، يكمن في مدى تأدية وظيفة الشراء لمهامها بكفاية اقتصادية عالية ، وذلك أنّ تكاليف الشراء تشكل نسبة عالية من التكاليف الكلية التي تتحملها المؤسسة في سبيل انتاج سلعة معينة ، وعليه فانّ ادارة المبيعات تطلب دائما من ادارة الشراء العمل على تدنية تكاليف الشراء بالقدر الذي يمكنهما من تحقيق هدفهما وتوسيع الهامش الربحي الذي يتضمنه رقم المبيعات الاجمالي من خلال هذه العملية . هذا من جانب السعر ، كما يمكننا أيضا ادماج عنصر نوعي يتمثل في الجودة المطلوبة لأصناف المواد التي تقتنيها ادارة المشتريات للحفاظ على الجودة المطلوب توفرها في السلع . من هذا كله نستنتج أنّ ادارة المبيعات هي الأخرى تعتمد في وضع خطط بيعها على ادارة المشتريات وفعالية تأديتها لعمليات الشراء التي تقوم بها عند مختلف مراحل عملية الشراء .

3 — <u>التعاون بين ادارة المشتريات والادارة المالية :</u> تعمل الادارة المالية على تحقيق التوازن المالي بين ايرادات المؤسسة والالتزامات التي تترتب عن نشاطها . تحتل عمليات الشراء حيزا كبيرا في جانب الالتزامات ، وعليه فانّ تعاونا وثيقا بين ادارة المشتريات والادارة المالية نراه واجبا اذا ما رغبت المؤسسة في تحقيق هدف النشاط الذي قامت من أجله .

فنقطة بداية التعاون بين الادارتين تبدأ من ضرورة اطلاع الادارة المالية على كل خطط الشراء المقررة من قبل ادارة المشتريات.

وكذلك أن التغييرات المفاجئة التي تحدث في هذه الخطط يجب أن تخطر بها الادارة المالية ، خصوصا فيما يتعلق بالكميات وآجال التسليم ، حتى يتسنى لها توفير الغطاء المالي لهذه الخطط وكذلك الغطاء المالي لأيّ تغييرات تطرأ عليهما ، وينبغي على ادارة المشتريات أن تتحرك في حدود الامكانيات المالية للمؤسسة . ولتحقيق هذا الهدف ينبغي أن تقوم علاقات تعاون وثيقة بين الادارتين لتحقيق الهدف العام للمؤسسة .

4 — التعاون بين ادارة المشتريات والاقسام الفنية : من بين المهام التي تقوم بها الاقسام الفنية داخل المؤسسة الصناعية تلك المتمثلة في وضع التصميمات للسلع المقرر انتاجها . ويجب على هذه الاقسام أخذ اعتبارات الشراء بعين الاعتبار عند وضعها لمختلف التصميمات السلعية والا فانها تلاقي نوع من المعارضة عند قيامها بهذا العمل دون أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان وذلك بالنسبة لكل السلع بما في ذلك ، السلع الجديدة ، لأنّ الاقسام الفنية تسعى باستمرار الى وضع أحسن التصاميم للسلع المقرر انتاجها بالاستناد الى أحسن المدخلات من المواد وأصنافها التي تدخل في عمليات الانتاج وبالتالي فانها تتجاهل وفقا لهذا ، الامكانيات الحقيقية للشراء وكذلك تكاليف الحصول على هذه المواد وأيضا المواد البديلة والمواد الجديدة . وبناء على هذا فان التعاون بين الاقسام الفنية وادارة المشتريات ضرورة ملحة لاجتناب أو تحاشي الوقوع في مثل هذه التناقضات . ويمكننا ادراج امكانية التعاون بينهما ، في قيام ادارة المشتريات باطلاع الاقسام الهندسية بأحوال السوق وأصناف المواد الموجودة بها ، وكذلك توعية هذه الأصناف حتى يتسنى للاقسام الفنية وضع التصميمات السلعية

وفقا لما هو موجود وبالامكان الحصول عليه في حدود الامكانيات المالية للمؤسسة . نستنتج من هذا أن المقترحات التي تتقدم بها ادارة المشتريات الى الأقسام الفنية على درجة كبيرة من الأهمية بحيث تتمكن من خلالها ادارة المشتريات من وضع أشكال التصميمات السلعية وعليه فان أسسا وقواعد نواما واجبة الاحداث لتركيز وتنمية التعاون بين الادارتين ،لأجل انجاح برامج الانتاج المقررة وتحقيق الهدف العام للمؤسسة . غير أنّ ما يمكن ملاحظته في هذا المجال هو أن التعاون يكون بين الادارتين اذا كانتا في مستوى واحد من التنظيم الاداري ،وبذلك يكون التعاون مباشر بينهما ،بينما اذا كانت الاقسام الفنية في مستوى اداري أدنى أي بتعبير أدق هي تابعة لادارة الانتاج مثلا فانّ التعاون يكون بطريقة غير مباشرة بينهما وبين ادارة المشتريات وذلك من خلال مرور هذه الأخيرة بادارة الانتاج .

5 — <u>التعاون بين ادارة المشتريات والمخازن :</u> تتمثل مهمة ادارة المخازن في استلام وحفظ وصرف المواد التي تقوم ادارة المشتريات بشرائها . ولا يمكن لادارة المشتريات أن تقوم بعمليات شراء جديدة الا بالرجوع والاطلاع على مستويات المخزون من المواد . وبناء على هذا فانّ خطط الشراء تنبني بالكامل بعد الاطلاع على سجلات المخزون ومعرفة معدل دوران كل صنف من أصناف المواد ،وكذلك معرفة الحد الأدنى الذي يجب عدم تجاوزه .

ان أصناف المواد المخزونة تخضع باستمرار الى شروط معينة، فهي عرضة للتلف أو التقادم بسبب ظهور أصناف مواد جديدة . كما أن المخازن في كثير من الأحيان لا تتوفر على المقدرة الكافية خصوصا من الناحية المكانية على استيعاب كل الكميات التي تقوم ادارة المشتريات

بشرائها ، وكذلك أحيانا لا تتمكن المخازن من صرف كل ما هو في حوزتها لأسباب داخلية بالمؤسسة وكذلك لأسباب خارجية عنها ، كما أن أصناف المواد المخزونة تنخفض قيمتها بسبب ظهور أصناف مواد جديدة وكذلك أصناف مواد بديلة ، لكل هذه الأسباب تفرض على ادارة المخازن أن تتعاون مع ادارة المشتريات لتجنب الوقوع في أي من هذه المخاطر حتى لا يضاف الى التكاليف الأصلية تكاليف لا مبرر لها ويمكن تلافيها اذا ما أحسن التعاون بين الادارتين .

وهناك أشكال متعددة لهذا التعاون كأن تطلع ادارة المشتريات ادارة المخازن على جداول الشراء وأوقات التسليم لكي تتمكن هذه الأخيرة من ضبط امكانياتها بما يتلاءم وهذه الخطط .

<u>خلاصة المبحث :</u>

ان أهم ما يمكن استخلاصه وتقديمه في شكل خاتمة لهذا المبحث هو الكشف عن مصادر التأثير المتبادل بين مختلف الادارات من حيث عملية اتخاذ القرار ، وتحديد العلاقات الموجودة بين مختلف مصالح هذه الادارات والكيفية التي يجب ان تنشأ وفقا لها هذه العلاقات ، وذلك من خلال الاستناد الى تحديد مصادر التاثير ، التي ينبغي العمل على جعلها تتطابق وتوجيهات السياسة الاقتصادية التي تتبعها المؤسسة .

في هذا المبحث ، تعرضنا للحالتين ممكنتي الوقوع في أية مؤسسة اقتصادية انتاجية وهما : عندما يكون الطلب على منتوجات المؤسسة أكبر من ما توفره طاقتها الانتاجية أو على الاقل مساو لها . في هذه الحالة يرتبط مصدر التأثير على القرار باعتبارات البيع ، وعليه فان سياسة

الشراء ، ينبغي أن ترتبط ارتباطا وثيقا بسياسة البيع . ونفس الشئ بالنسبة لادارة الانتاج حيث يمكن أن تكون مصدرا للتأثير على عمليات الشراء خصوصا عندما ينخفض الطلب على منتوجات المؤسسة في الفترة الطويلة ، عن ما توفره الطاقة الانتاجية للمؤسسة . أما الحالة الثانية فهي تلك التي يكون فيها مصدر التأثير من ادارة الشراء مثال : شراء المواد الأولية ذات الطبيعة الموسمية التي لا يمكن الحصول عليها الا في فترات محدودة ، وكذلك شراء بعض المواد النادرة التي لا توجد بكميات وافرة في الأسواق .

وبما أن التأثير متبادل بين مختلف الادارات وإدارة المشتريات ينبغي على المشرفين عن ادارة المؤسسة بصفة عامة ان يحددوا مجالات التعاون بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى بطريقة تضمن تحقيق توازن المؤسسة .

خاتمة الفصل :

بحثنا في الفصل الأول بطريقة تفصيلية ، وظيفة التموين من حيث أهمية وجودها بالمؤسسة الاقتصادية والدور الاقتصادي الذي تؤديه . وانتقالا بالتحليل الى مرحلة أدق وأعمق ، بحثنا في هذا الفصل وظيفة الشراء ، باعتبارها الجانب الرئيسي في وظيفة التموين ، حيث نظرنا اليها أولا من حيث الأهمية التي تكتسيها ، وذلك من خلال عرض بعض النسب التي يشكلها الانفاق على المشتريات (كعنصر من عناصر التكاليف) في سعر التكلفة الاجمالي للمؤسسة . ثم نظرنا الى الوظيفة ، من حيث تصنيف المواد المشتراة كمرحلة ثانية في المبحث الأول من هذا الفصل وذلك لتسهيل تنظيم عمليات الشراء من جهة وتسهيل عمليات التخزين من جهة أخرى.

وتكملة للتعريف بهذه الوظيفة ، عرضنا على القارئ المقصود بفصل الشراء من خلال تحديد مختلف مراحله، بدءا باظهار الاحتياج وانتهاء عند تقييم النتائج . ثم بيّن أيضا المقصود بمصطلح مركز الشراء وكيفية تكونه ، من حيث العناصر التي يؤثر في قرار الشراء حسب نوعية عملية الشراء . ولقد خصصنا فترة تتضمن استكمال توضيح مفهوم الشراء ،في هذا المبحث لعرض أنواع نماذج الشراء الصناعي بشكليها شاملة ونماذج تجديد .

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لتحليل عمليات تأمين الاحتياج عن طريق الشراء ،وكان منطقيا حسب رأينا أن نتحدث أولا عن اظهار الاحتياج من خلال التعريف به وتحديد الاشخاص الذين يساهمون في اظهاره . ثم تصنيف هذا الاحتياج نوعيا وكميا وتحديد آجال التسليم وشروطه وفي الآخير التأكيد على ضرورة التطابق بين الحاجات وامكانيات السوق . وكنقطة ثانية تلي مباشرة عملية اظهار الاحتياج ،تحدثنا عن اشكال تأمين الاحتياج واختيار أفضل المنافسين العارضين ، وذلك من خلال التعرف على السوق ،والاعلان عن الاحتياج وطلب المنافسة ، باعتماد على طرق مختلفة كالمزايدات والمناقصات بمختلف اشكالها وكذلك طريقة الاتصال المباشر .وبعدما انتقلنا الى تحليل العروض المقدمة لتأمين الاحتياج ثم ارساء التعاقد وفي الاخير طبعا ، تحديد كيفية استقبال السلع والمنتوجات ، والكيفية التي يدفع بها مقابل هذه البضائع ، بعدما تتأكد المؤسسة من تطابق ما تضمنته الطلبية ، مع ما تضمنه الطلب ، باستخدام المراقبة الكمية والنوعية ومراقبة الآجال المتفق عليها أيضا .

أما المبحث الثالث من هذا الفصل فقد خصصناه لتحديد مصدر التأثير المتبادل بين الوظائف ومختلف حالات وقوعه ، ثم تحديد أيضا مجالات التعاون بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى . ومن ثمة فان ما امكننا استنتاجه من هذا المبحث الأخير ، هو وصولنا الى وضع مقدمة هامة للفصل الثالث الذي سوف نتناول فيه بالبحث والدراسة وظيفة التخزين التي تكون الى جانب وظيفة الشراء التموين كنشاط بمفهومه الواسع .

الفصل الثالث

عمليات خزن الاحتياجات وأساليب
ادارة المخزونات .

الفصل الثالث

عمليات خزن الاحتياجات وأساليب ادارة المخزونات

مدخل :

تحتاج المؤسسات الاقتصادية الى الاحتفاظ بمواد مختلفة في شكل مخزونات ،سواء كانت هذه المؤسسات تمارس نشاطا انتاجيا أو تمارس نشاطا تجاريا ، وذلك من أجل مطابقة عرض المواد أو السلع، والطلب عليها في الزمان والمكان .

لنفترض أنه لدينا مؤسسة ما ،تحصل على المواد M_1 ، M_2 ، . . . ، M_ℓ والتي نسميها بالمدخلات ،فتجرى عليها تحويلات اذا كانت هذه المؤسسة انتاجية أو تعيد لها البيع اذا كانت مؤسسة تجارية . وبذلك فانها تطرح في سوق الزبائن منتوجات ، M'_1 ، M'_2 ، . . . . ، M'_j ، ونسميها مخرجات السلع .

ان تواتر المدخلات [1] ،وتواتر التحويلات ، وكذلك التواتر النهائي لخروج السلع ، كلها عمليات تخضع الى قوانينها الخاصة المتعلقة بها والتي تنجم عن قيود التموين ، المعطيات الفنية لعمليات التحويل ،وقوانين طلب المنتوجات الجاهزة . من أجل تشغيل النظام الشامل للمؤسسة المتكون من التموين ، الانتاج والمبيعات بدون انقطاع أو تعطيل ،من الضروري ايجاد مخزونات في مستوى المواد الداخلة ومخزونات بين عمليات التحويل ومخزونات في مستوى المنتوجات المنتهية الصنع . نسمي هذه المخزونات على

---

1) العناصر والمواد التي تستخدم كمستلزمات انتاج يقابلها كلمة Input . ويقابل مخرجات كلمة Output .

التوالي بالمخرجات من المواد الأولية ، المخزونات من المواد نصف المصنوعة والمخزونات من السلع منتهية الصنع .

يعد تحديد المستوى الأمثل للمخزونات من المشاكل التي يعالجها المشرف على ادارة المخازن . ان تحديد المستوى الأمثل هو نتيجة لضبط العلاقة الموجودة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من جهة وتكلفة الانقطاع من جهة ثانية . وبذلك فانه اذا رمزنا لتكلفة الاحتفاظ السنوية بالرمز C_s وتكلفة الانقطاع السنوية بالرمز C_R ، فاننا نحصل على التكلفة السنوية لتسيير المخزونات[1] بالعلاقة التالية : $C_t = C_s + C_R$
وتكون هذه هي التكلفة الواجب تدنيتها (وضعها عند الحد الأدنى) من قبل المشرف على ادارة المخزونات ، بتقديمه الاجابة عن السؤالين التاليين :

1) متى تتم عملية التموين ؟
2) ما هي الكمية التي يجب طلبها [2] ؟

تجب الاشارة الى أن تسيير المخزونات في مؤسسة ما ، يتبع كليا المميزات الخاصة بهذه المؤسسة ، وأن القواعد العامة الممكن اقتراحها بهذا الصدد لا يمكن ان تطبق حرفيا على المؤسسات التي يتم اختيارها . انما يجب الرجوع في كل حالة من الحالات ، الى المبادئ التي بنيت عليها هذه القواعد ، مع الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة العوامل البشرية ، الفنية والبيئية التي تخص كل مؤسسة . كما يجب التركيز على ان أي نظام للتخزين يجب ان يتطور مرافقا للتطورات التي تحدث في المؤسسة ، لأنّ

---

1) نقصد بتسيير المخزونات : وضع الاصناف من المواد المخزونة تحت تصرف الزبائن والمستعملين لحظة تقديم طلباتهم . ويعد تسيير المخزون جيدا اذا حقق هذا المطلب في الظروف الاقتصادية المحيطة .
2) بافتراض ان الموردين تم اختيارهم مسبقا .

تحديد المستوى الأمثل لمخزون ما في فترة زمنية معينة ، سينحرف عن أمثليته في فترة لاحقة ، قد تطول او تقصر مدتها اذا ما حدث أي تغيّر في الجانب التنظيمي للانتاج أو في نظام المعلومات ،أو في المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة . لذلك لا يمكننا تعريف نظام تخزين أمثل ، بشكل موضوعي . بل يمكننا فقط الكلام عن نظام تخزين أكثر ملائمة ،عندما نأخذ في الحسبان الأهداف العامة للمؤسسة ،امكانيات مستخدميها وكذلك مستوى تنظيمها العام .

سوف نقدم هذا الفصل وفقا للمنهجية التالية :

<u>المبحث الاول :</u> التحليل الاقتصادي للمخزون .

<u>المبحث الثاني :</u> تقديم طرق مختلفة لتحديد قواعد تسيير مخزون منتوج واحد .

المبحث الأول

التحليل الاقتصادي للمخزون

توطئة :

يخضع تحديد الكمية المثلى المطلوبة من سلعة ما لقيدين يتمثل القيد الأول ،في طلب كميات كبيرة من أجل تخفيظ تكاليف الطلب ، والقيد الثاني يتمثل في طلب كميات صغيرة من أجل تخفيض تكاليف التخزين . (1)

تؤدي عمليات تموين المؤسسات بكميات سلعية كبيرة الى زيادة مبالغ رأس المال المستثمرة في المخزون . تنطوي هذه العملية على مسألة تجميد لجزء كبير من رأس مال المؤسسة ، بحيث يترتب عن هذا التجميد ضياع فرص في مجالات آخرى (لو وظفت المبالغ المجمدة فيهما لحققت وفورات هامة تزيد في ربحية المؤسسة) . بالاضافة الى هذا أن وجود كميات كبيرة من سلعة ما في شكل مخزون يكون عرضة للتقادم ، ويزيد في قيم ايجار المساحات والمحلات المخصصة للتخزين ، بالاضافة الى زيادة نفقات عمليات المخزن المتمثلة في السجلات والجرد والوقاية وغيرها ،وزيادة الضرائب وارتفاع مبالغ التأمين . من هذا العرض المبسط نتصور أن الحل الذي يمكننا من تجنب الطلب بكميات كبيرة هو تصغير كمية هذه الطلبات ، غير أن هذه العملية تنطوي على مساوئ نذكرها فيمايلي : ان الطلب بكميات صغيرة ، يزيد من عدد مرات اصدار مستندات الطلب وعدد مرات متابعته وهي عمليات تضخم سعر التكلفة النهائي للمؤسسة . كما أن عدد مرات الاستلام، يزداد وتزداد معه النفقات ، وتتزايد

---

1) علي عبد السلام المعزاوي — بحوث العمليات في مجال الانتاج والتخزين والنقل دار العلوم الحديثة — بيروت — لبنان 1977، ص : 198 .

باستمرار عمليات الفرز والترتيب وكلها عمليات تضخم تكاليف المؤسسة. نستنتج بصفة عامة أن هناك اتجاهين متعاكسين للتكاليف : فاتباع سياسة الطلب بكميات كبيرة أو اتباع سياسة طلب بكميات صغيرة " اتجاهين لهما أثرهما السيء على ارباح المؤسسة ، وعليه فان الاتجاه الأمثل هو العمل على ايجاد حل وسط بين هذين الاتجاهين وذلك من خلال تحديد نموذج يمكن من خلاله الوصول الى استخراج الكمية الاقتصادية للطلب "(1). وهي العملية التي نحاول توضيحها في هذا البحث بعد ما نكون قد قدمنا الادوات المحاسبية المستخدمة في تسيير المخزونات وكذلك تحليل التكاليف الكلية للتخزين .

<u>أولا : محاسبة المخزونات :</u>

نتطرق الى بعد المحاسبة وبعض الانواع التي لها علاقة بموضوعنا مباشرة ، دون أن نتوسع في شرحها ، لأنّ بحثنا لا يتعلق باجراء دراسات محاسبية . غير أنه يبدو مهما جدا أن يكون وكلاء التموين على دراية وتفهم كامل للظواهر المحاسبية ، وذلك من أجل اعطاء التفسيرات الاقتصادية للنتائج المحاسبية التي تنجم عن تعامل المؤسسة مع المحيط الخارجي . ان تفهم وادراك وكلاء التموين للظواهر المحاسبية يمكنهم من التحاور والتعامل أحسن مع المديرين الماليين والمحاسبين ، ويمنحهم أيضا امكانية اصدار احكام عن الاوضاع المالية للموردين المتعامل معهم وعن مدى صلابة مراكزهم المالية .

" قد يخلط الكثير بين المحاسبة والتسيير نظرا لتداخل مفهوم المصطلحين لكن نستطيع القول بأن المحاسبة هي أداة مساعدة في التسيير مثل بقية الأدوات

---

1) مرجع سبق ذكره ، صفحة 397 .

الاحصاء والرياضيات ، بحيث تعطي جميعها للمسير امكانيات اتخاذ القرار الاقتصادي . وتظهر المحاسبة كأداة مساعدة في التسيير على ثلاثة أنواع : محاسبة المواد ، المحاسبة التحليلية ، والمحاسبة العامة "(1)

1- محاسبة المواد : تهتم مبدئيا بالمتابعة الكمية لحركة المدخلات من المواد والمخرجات منها ، وتعطي الرصيد في شكل مخزون متبقي ، باستخدام المعادلة التالية :

كمية المخزون المتبقي = مخزون أول المدة + المدخلات — المخرجات

ويمكن حساب المخزون المتاح باستخدام المعادلة التالية :

المخزون المتاح = المخزون الملموس — التخصيصات

حيث يمثل المخزون الملموس كمية المواد المخزونة فعلا والممكن التصرف فيها . وتمثل التخصيصات ، الكمية من المواد التي تم حجزها ولكن لم تصرف بعد للزبائن أو المستعملين . وهناك معادلة ثالثة في محاسبة المواد تعطي الكمية المتاحة من مادة ما في لحظة زمنية معينة .

المخزون المتاح = المخزون الاجمالي — (التخصيصات + المدخلات المتوقعة)
— المخرجات المتوقعة .

1) راجع : L.GALVAUT-A. LAURET: Technique et pratique de la gestion des stocks.Edition: J.DELMAS et Cie Paris:1977.P.25.D5.

تمسك المؤسسات الاقتصادية دفاتر محاسبة المواد في مستويين المستوى المركزي ، ومستوى المخزن أو المستودع .

تظهر محاسبة المواد في مستوى المخزن على شكلين :

أ — " ورقة الدرج " : التي توضع بجانب العنصر أو المادة ، ويسجل عليها مساعدو أمين المخزن مباشرة كل حركة لهذا العنصر أو لهذه المادة وبذلك تكون عملية الترقيم والحساب مباشرة وصحيحة . وتكون مسؤولية أعوان أمين المخزن كاملة عن أي نقص في كمية أو عدد العناصر ، وهي مهمة لا يحققها الفهرس المركزي .

ب — " الفهرس المركزي " : يمسك هذا الفهرس من طرف أمين المخزن أو محاسب المخزن ، وتمتاز هذه الطريقة بضمان أحسن مادام أن الفهرس موجود بيد منفذ واحد .

ومهما يكن شكل محاسبة المواد بالمخزن فان مهمتها هي متابعة حركة المواد وتحليلها بدون تأخير ، وكذلك حساب وتقدير المتبقي من المخزون وايضا تحدد نقطة اعادة التموين ومخزون الانذار .

أما المستوى الثاني لمحاسبة المواد المركزية فتظهر به في شكل يدوي كما هو مبيّن في ورقة المواد الموضحة ادناه [1] أو عن طريق مسك الآلات الحاسبة ، التي تعطي رصيد كل حركة من حركات المواد .

اذا يستمد وكيل التموين معلوماته كاملة عن تطور المخزون من محاسبة المواد ، وخصوصا فيما يتعلق بالمدخلات والمخرجات النهائية ،

---

1) راجع : L.GAVAULT-A.LAURET: Technique et pratique de la gestion des stocks.Edition J.DELMAS et Cie Paris 1977- Annexes 2-P.2

FICHE ARTICLE (COMPTABILITÉ MATIÈRE)
destinée à la gestion

ورقة العناصر
(محاسبة المواد)
مستخدمة في التسيير

UNITÉ 2 وحدة	COMMANDES							
FOURNISSEURS	Date	N°	Quantité	Prix unitaire	Date livraison prévue	Livré	Solde e	
10 موردين	3 تاريخ	4 رقم	5 كمية	6 سعر وحدي	7 تاريخ المناولة المتوقعة	8 سلم	9 رصيد	

Art. رقم العنصر

a	S	d	p
11	12	13	14

o	U	T	N_r	q_o
15	16	17	18	19

Groupement منطقة		Date	N° de Bon	Entrées	Sorties	Stock g	Affectations: Retenu	Affectations: Livré	Affectations: Solde : f	Disponible $\Delta = g + e$
		20 تاريخ	21 رقم الوصل	22 مدخلات	23 مخرجات	24 مخزون	25 متبقي	26 سلم	27 رصيد	28 متاح
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

SEMAINES / الأسبوع
MOIS / الشهر
DATES DE RÉAPPROVISIONNEMENT / تاريخ اعادة التموين

N° 2765

BON DE SORTIE N° وصل خروج رقم Date تاريخ 197	services مصلحة signat. الامضاء	Sce demandeur 2 مصلحة الطالب	Magasin 3 مستودع	Comptabilité Matière 4 محاسبة المواد	Comptabilité analytique 5 محاسبة تحليلية

N° de nomenc.	Désignation	Unité	Stock magasin	Quantité كمية: demand.	Quantité كمية: fournies	Prix unitaire	Valorisation	Comptes d'imputation
6 رقم المدونة	7 ترجمة	8 وحدة	9 مخزونات بالمستودع	10 طالب	11 تسليم	12 سعر وحدي	13 تقويم	14 ادراج في حسابات
								N° 3242

الانقطاعات ،معدلات الدوران ، ويمكن حساب معدل دوران المخزون من المعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{قيمة المخرجات خلال الفترة}}{\text{قيمة متوسط المخزون لنفس الفترة}}$$

2 ــ المحاسبة التحليلية : تهدف الى حساب وتقدير التكاليف والاسعار الوحدية للمواد والعناصر عند مختلف المراحل ، لها دورة قصيرة تستغرق في الغالب شهرا . نبيّن هنا طريقتها الاكثر استعمالا وشيوعا والمتمثلة في " السعر المتوسط المرجح " من خلال المثال التالي[1]:

	الكمية	السعر الوحدي	القيمة الاجمالية
مخزون أول شهر :	100	10	1000
مدخلات خلال الشهر :	1000	11	11000

المجموع = مخزون أول المدة + المدخلات .

= 100 + 1000 = 1100 بالنسبة للكمية .

المجموع = القيمة الاجمالية لمخزون أول المدة + القيمة الاجمالية للمدخلات

= 1000 + 11000

= 12000 بالنسبة للقيمة .

ويكون السعر المتوسط المرجح عبارة عن $= \frac{12000}{1100} = 10{,}90$

يتم تقييم المخرجات المتمثلة في المبيعات أو المستهلكات وأيضا المخزون المتبقي باستخدام هذا السعر . وهناك أيضا طرق حساب أخرى مستعملة في المحاسبة التحليلية :

---

1) مرجع سبق ذكره ، ص : 26 .

- طريقـة [First in _ First Out] (1) FI_FO
- طريقـة [Last in _ First Out] (2) LI_FO
- التكاليـف الموحـدة وتكاليـف التعويـض .

تلتزم المؤسسـات الاقتصـاديـة التي تمارس نشاطـا تحويليـا بمسك دفاتر المحاسبـة التحليليـة . كما تقوم ادارة المخزونات بامداد كل من المديرية العامـة ، التسويـق وادارة الانتاج بمعلومات حول كل التطورات التي تحدث في سعر التكلفـة . ويبدو مهمـا أيضـا مقارنـة أسعار التكلفـة للمؤسسـة مع اسعار السـوق للاجابة عن السـؤال ، هل ننتـج أم نشتري ؟

نستنتـج بأن المحاسبـة التحليليـة تتابـع دوريـا حركات المـواد كميـا وقيميـا وتمكـن وكيـل التمويـن من معرفـة حالات كل المواد والعناصر بالمؤسسـة .

---

1) تكمن خصوصيـة طريقـة FI _ FO في كونها تعظـم قيمـة المخزون المتبقي
2) تكمن خصوصيـة طريقـة LI _ FO في كونها تجعل قيمة المخزون المتبقـي عند حدها الادنى . ويتطلـب تطبيق هاتين الطريقتين صرامة ادارية محكمـة .

جـ - المحاسبة العامة : تمسك دفاتر المحاسبة العامة من طرف مؤسسة القطاع الاقتصادي التي تتمثل طبيعة نشاطها في مزاولة الاعمال التجارية أو الصناعية أو القيام بتقديم خدمات الغرض منها ، البيع ، الانتاج ، الصنع ، التحويل ، الاستخراج ، النقل ، ضمان الخدمات وغيرها ...

نميّز بين المؤسسات الاقتصادية بالاستناد الى نوعية ملكية وسائل الانتاج والتي تكون اجتماعية أو فردية ، بالنسبة للنوع الأول ، قد تكون المؤسسات عمومية أو شركات وطنية ، أما من ناحية التملك الفردي فاننا نميز بين مؤسسات فردية مملوكة لشخص واحد كتجارة محددة بذاتها أو مؤسسات مملوكة لشخصين أو أكثر وتدعى شركة الاشخاص أو أن تكون هذه المؤسسات مملوكة لعدد كبير جدا من الاشخاص ونطلق عليها اسم شركة الاموال .

كما لا يفوتنا في هذا التقديم ، أن نشير الى وجود نوع آخر من أنواع الشركات يعرف بالشركات المختلطة ترجع ملكيتها للدولة وشركة أشخاص ، يملكها فردا أو مجموعة من الافراد .

بعد تحديد نوع المؤسسات التي تلتزم بمسك دفاتر المحاسبة العامة ، من خلال تحديد طبيعة النشاط الذي تزوله كل مؤسسة اقتصادية ، بعد تحديد مجال تطبيق المحاسبة العامة ، نتطرق في مرحلة ثانية إلى توضيح مفهوم المحاسبة العامة .

" المحاسبة العامة : هي فن من فنيات التسيير الموحد الانماط الذي يهدف الى استيعاب وقياس الحركات الناجمة عن الاستغلال الداخلي

لامكانيات ووسائل المؤسسة ، وكذلك ضبط علاقات التعامل مع عناصر المحيط الذي توجد فيه المؤسسة " (1)

في الواقع العملي تهدف العملية الى : جمع ، تحليل ، تقديم تسجيل حساب ،تقديم ومعالجة الحركات المعبر عنها بواسطة النقد وتظهر الحاجة الى المحاسبة العامة في أربع مستويات :

في مستوى المؤسسة ، تعد المحاسبة العامة أداة تعرف على نتائج الاستغلال ، معبرا عنها بالتتابع في شكلها الخام ، القيم المضافة، نتيجة الاستغلال ، نتائج خارج الاستغلال ،ونتيجة النشاط . كما أن للمحاسبة العامة دورا آخرا يكمن في معرفة تطور موجودات المؤسسة . كما أنها تقدم أيضا معلومات للمحاسبة التحليلية ، وتمد تسيير الميزانية بعناصر الحساب الفروق . وللمحاسبة العامة دورا هاما تؤده للمؤسسة وهو كونها تشكل قاعدة للتحليل المالي بها . أما المستوى الثاني الذي تظهر فيه المحاسبة العامة هو ذلك المتعلق بالعملاء حيث تشكل فيه أداة للمعلومات عن وضعياتهم ، زبائن مثلا أو موردين ، بنوك وغيرهم . أما المستوى الثالث الذي تظهر فيه المحاسبة العامة هو المستوى الوطني حيث تقدم للمحاسبة الوطنية معلومات تمكنها من تقييم الدخل القومي المتحقق في سنة ما . أما المستوى الرابع والأخير الذي تظهر فيه المحاسبة العامة فهو حاجة المصالح الضريبية لها كأداة فنية تمكنها من تحديد النتائج الممكن أن تخضع للضرائب .

بعد تحديد أهمية المحاسبة العامة في تحليل نشاط المنظومات الاقتصادية وتسييرها . سوف نقوم بعرض هذه الأداة في الشكل المعمول

1) راجع : YOUNES BEN AISSA : Technique comptable algerienne.Edition ENAL. 1984 III. P.13

به في الجزائر وذلك من خلال تقديم المخطط المحاسبي الوطني في شكله الموجز .

شرع في العمل بالمخطط المحاسبي الوطني في المؤسسات الاقتصادية بطريقة الزامية ابتداءا من 1 جانفي 1976 . وذلك بموجب الامر رقم 35/75 الصادر بتاريخ 29 — 04 — 1975 . ان تطبيق المخطط المحاسبي الوطني بشكل موحد في كل المؤسسات سمح للسلطات العامة بمراقبة تطور الاقتصاد القومي ،وذلك من خلال استغلال المعلومات التي تقدمها كل مؤسسة لوزارة التخطيط . يشكل أيضا هذا المخطط اطارا عاما لمعالجة الحالات الخاصة في التعامل وتكييفها وفقا لمبادئه . بناءا على ذلك فان كل مؤسسة مطالبة باعداد مخططها المحاسبي الداخلي انطلاقا من هذا الاطار العام وحسب طبيعة النشاط الذي تمارسه . وفي الاخير فان المخطط المحاسبي للمؤسسة يشمل قائمة الحسابات التي تستخدمها المؤسسة في تسجيل العمليات التي تقوم بها .

يضم المخطط المحاسبي الوطني ثمانية أقسام أو مجموعات حسابات:

القسم الاول : الاموال المملوكة .
القسم الثاني : الاستثمارات .
القسم الثالث : المخزونات .
القسم الرابع :المدينون .
القسم الخامس : الدائنون .
القسم السادس : التكاليف (الاعباء) .

القسم السابع : المنتوجات .
القسم الثامن : النتائج .

توزع هذه الاقسام على ثلاث مجموعات حسابات :

المجموعة الاولى : حسابات الميزانية : من القسم 1 الى 5 .
المجموعة الثانية : حسابات الاستغلال : من القسم 6 الى 7 .
المجموعة الثالثة : حسابات النتائج : القسم 8 .

ملاحظة :

لمزيد من المعلومات التفصيلية حول مختلف بنود وحسابات المخطط المحاسبي الوطني بامكان القارئ ان يرجع الى كتاب :
YOUNES BEN AISSA : Technique comptable Algerienne.Edition-ENAL.1984

ثانيا : تحديد مكونات تكلفة تسيير المخزونات :

بيّنا أن التكلفة السنوية لتسيير المخزونات هي مجموع التكلفتين السنويتين : تكلفة الاحتفاظ C_d وتكلفة الانقطاع C_r أي أنّ :

$$C_t = C_d + C_r$$

نبدأ أولا بتقييم هاتين التكلفتين :

1 - تحديد تكلفة الاحتفاظ C_d :

تتكون تكلفة الاحتفاظ C_d من التكلفة السنوية لاصدار أمر الشراء A ومن تكلفة حيازة المخزون D ، أي : $C_d = A + D$

أ - التكلفة السنوية لاصدار أمر الشراء : يشتمل الشراء على عمليات ادارية وعمليات مادية .

- العمليات الادارية : يتطلب الاحتفاظ بالمخزون عملا اداريا متواصلا ، كتحديد نقطة المدخلات ونقطة المخرجات من المواد أو السلع ، وذلك باستخدام اجراءات محاسبية للتسجيل اليدوي أو باستخدام العقل الالكتروني .

من الأعمال الادارية أيضا مراقبة المخزونات محاسبيا ومقارنتها بما هو موجود في شكل مخزون مادي عند اجراء عمليات الجرد الدوري . يصدر المشرف على ادارة المخازن الأمر بالحصول على طلبيات جديدة استنادا إلى ما هو موجود من جهة ، وإلى برنامج الانتاج أو المبيعات من جهة ثانية ، مع الأخذ في الحسبان قيود المناولة . هذه

العمليات الادارية تمثل تكلفة هامة ،الأمر الذي يلزم ادارة المخازن أن تمارس عمليات رقابة اضافية باسناد المهمة الى اطارات أكثر كفاءة أو من طريق اجراء تعديلات على مصلحة التموين بما يتلاءم وأهمية المخزونات .

ـ العمليات المادية : تبدأ هذه العمليات من استلام البضاعة (في مختلف أشكالها) ،ونقصد بالاستلام ،تفريغ الشاحنات مراقبة الكمية والنوعية ،التخزين المادي اليدوي أو الميكانيكي ،وغيرها من العمليات المادية .

انّ أهم ما نستخلصه من التكلفة السنوية لاصدار أمر الشراء A هو أنها ،تتزايد لزيادة عدد الطلبيات وتتناقص لنقصانها .

ب ـ التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون D : تتكون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من خمسة عناصر للتكاليف هي على التوالي : الفائدة على راس المال(1) المجمد في شكل مخزون ،التخزين المادي ، التقادم ،التأمين ،والضرائب ،نشرح فيمايلي كل عنصر :

1 ـ الفائدة على رأس المال المجمد : يعتبر المخزون راسمالا مجمدا حيث يمكن تقييمه باستخدام عدة طرق منها (سعر الشراء المتوسط أو سعر الشراء المرجح أو سعر التجديد) . وتمويل المخزون قد يكون عن طريق القروض أو عن طريق موارد المؤسسة (التمويل الذاتي) . في الحالة الأولى تتبع فائدة القرض الظروف الاقتصادية السائدة وكذا قدرة المؤسسة على التفاوض

---

1) تشمل تكلفة راس المال عنصرين من التكاليف ـ التكلفة المالية في شكل سعر فائدة وتكلفة الفرص الضائعة لرأس المال المجمد .

مع البنوك ، ويتراوح معدل الفائدة بين 5٪ و 20٪ من قيمة المخزون[1]. وفي الحالة الثانية فانّ معدل الفائدة المحتفظ به هو في الحالات العامة معدل المردود الداخلي[2] لرأس المال المستثمر في المؤسسة وهناك حالات يتم تمويل المخزون عن طريق القروض والتمويل الذاتي وتحسب التكلفة في هذه الحالة استنادا الى معدل الفائدة السائد في السوق[1] ومعدل المردود الداخلي لرأس المال المستثمر في المؤسسة . وهناك حالات يمول فيها المخزون من جهتين ، القروض والتمويل الذاتي .

2 — تكلفة التقادم : ينجم هذا النوع من التكاليف عن التقدم التقني الذي يجعل بعض الاشياء ، لا تتلائم مع أذواق الناس الحاضرة ، الامر الذي يؤدي الى انخفاض قيمتها الحقيقية ، وهذا الانخفاض يؤدي الى تضخيم أعباء المؤسسة . يمكن تقدير هذا النوع من التكاليف بنسبة 2 الى 8 ٪ .

3 — تكلفة التأمين : تتوقف تكلفة التأمين على درجة الخطورة التي قد تتعرض لها الاشياء المحتفظ بها في شكل مخزون ، مثل السرقة ، الحرائق الانفجارات ، الفيضانات ، التلوث . وتتراوح نسبتها من 1 الى 3٪ .

4 — الضرائب : يخضع المخزون الى ضريبة ضعيفة جدا ، في البلاد التي يوجد بها ضريبة على رأس المال . في أغلب الأحيان تنحصر قيمة هذه الضريبة بين 0 و 2٪ .

---

1) راجع : P.AZOULAY, P.DASSON VILLE: Recherche opérationnelle de gestion Edition. Presse Universitaire de France T-2 Vendôme. 1976. P. 123

2) معدل المردود الداخلي هو : المعدل الذي يجعل قيمته الحالية = صفرا

يمكن تلخيص التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون h على أنها مجموعة عناصر التكاليف التي تم ذكرها ، ونعبر عنها بنسبة مئوية ، يمكن حذفها من قيمة المخزون ونقول أنه لدينا D % من قيمة المخزون .

2 — تحديد تكلفة النفاذ C_r : —

أ — تعريف تكلفة النفاذ : " عندما نطلب موادا ضرورية للانتاج أو منتوجات للبيع ، ونلاحظ أنها مفقودة بمخازن المؤسسة نتيجة لنفاذ المخزون منها . تتحمل المؤسسة خسارة ، تسمى تكلفة النفاذ ونرمز لها بـ C_r . "(1)

تتبع أهمية تكلفة النفاذ أساسا النتائج المتعلقة بكل حالة، في حالات معينة قد يؤدي نفاذ المخزون الى تعطيل الانتاج تعطيلا طفيفا يمكن تعويضه بسرعة وبسهولة . وفي حالات أخرى فانّ نفاذ المخزون — خصوصا من المواد الاوّلية — يؤدي الى حدوث اضطرابات عنيفة ذات أثر بالغ على الانتاج حيث تتاح امكانية تعطيل الانتاج كليّا أو جزئيّا . على خلاف المواد الاوّلية نلاحظ أن نفاذ المخزون من المنتوجات منتهية الصنع في حالات المنافسة الضعيفة لا يكلف المؤسسة الكثير بحيث يسبب لها فقط انحراف في المبيعات ، أو خسارة طفيفة ، أما في حالات المنافسة الحادة فانّ نفاذ المخزون يؤدي الى تراجع مذهل في المبيعات ويحمل المؤسسة خسائر كبيرة .

---

1) راجع : L.GAVAULT-A.LAURET :Technique et pratique:de la gestion des stocks. Edition. J.DELMAS et Cie Paris 1977 P.D 15

ب — تقديـر تكلفـة النفـاذ : يتم تقديـر تكلفـة النفـاذ باللجوء الى اجـراء تحريـات في مصالـح الانتـاج وكذلك في مصـالح التسويـق ، وتكلفـة النفـاذ C_R هي تابع لعـدد مـرّات نفـاذ المخـزونـات ، لمـدة النفـاذ ولأهميـة الكميـات المطلـوبـة . لغرض التبسيـط نفترض أن تكلفـة النفـاذ ثابتـة (وهذا يرجعنـا الى اجراء تقيـيم متوسـط ممتـد علـى عـدد من السنـوات) أو تتناسـب مع الكميـة المفقـودة (مـهمـا كان التكرار ومـدّة الانقطـاع) أو تتناسـب مع عـدد مـرّات الانقطـاع (مهمـا تكـن مـدّة الانقطـاع ومهمـا تكـن الكميـات المفقـودة) . هذه التقريبـات يمكن تبريرهـا يكون هامـش الخطأ المحصـل عليـه هو دائمـا أقـل مـن هامـش الخطـأ الناتـج عن التقديـرات المتعلقـة بالخسـارة المتحملـة أو الممكـن تحملهـا في حالـة الانقطـاع .

يمكننـا قياس معـدل الانقطـاعـات التي تحـدث في المخـزون بمعامـل نسميـه معـدل الانقطـاع [1] ونرمـز له بالرمـز T_r .

$$T_r = \frac{\text{عدد الوحدات المفقودة}}{\text{عدد الوحدات المطلوبة}} \times 100$$

ويمكن أن نعرف هـذا المعدل أيضـا بالعلاقـة التاليـة :

$$T_r = \frac{\text{عدد المناولات التي تصل متأخرة}}{\text{عدد المناولات الكلية}} \times 100$$

1) يمكننا اضافـة معدل الخدمات T_s الذي يتمم معدل الانقطـاع T_r الى القيمة 1 . أي انه اذا كان معدل الانقطاع هو 40% فانّ معـدل الخدمات المتمم هو 60% ونقول يتصل بكل معدل انقطاع T_r معدل خدمات T_s .

3 — أثر تغير أسعار المواد الأولية وعوامل الانتاج على تسيير المخزونات :—

أ — أثر أسعار المواد الأولية : بعد استدلالنا حتى الآن مبني على افتراض ثبات أسعار المواد الأولية . غير أن الواقع يغاير هذا الافتراض، بحيث أنّ هذه الأسعار تخضع لتذبذبات وتبدلات مستمرة والسبب هو أنّ هذه الأسعار مرتبطة ببعض القرارات السياسية والنقدية من جهة ، والظروف الدولية من جهة ثانية . انّ اتساع هذه التبدلات في أسعار المواد الأولية يحتم على مسير المخزون ربط تسيير مخزوناته بهذه التبدلات المتوقعة في الظروف بصفة عامة . وفي حالات افتراض وجود تبدلات متوقعة في أسعار المواد الأولية فانّ قرارات تسيير المخزونات تبقى من اختصاص وكيل التموين أو في أغلب الأحيان من اختصاص مجلس الادارة في المؤسسة ، لذلك يجب الاحتفاظ بمخزونات استراتيجية لمواجهة التبدلات المجحفة في أسعار المواد الأولية والتخفيف من حدّة آثارها .

ب — أمثلية تسيير المخزونات والانتاج[1] :— نفترض أننا أمام حالة يكون فيها برنامج الانتاج قد حدد مسبقا ، يبقى فقط البحث عن التسيير الأمثل للمخزونات ، في الواقع يجب أن ننظر الى المشكلة نظرة عامة ، بحيث أنّ البحث في مردودية المؤسسة الاقتصادية يقتضي البلوغ بنظامي الانتاج والتخزين وضعهما الأمثل وليس البلوغ بأحدهما الوضع الأمثل دون الآخر .

---

1) نستطيع أن نجسد هذا الكلام رياضيا فنقول : بافتراض أنّ P يعبر عن مجموعة برامج انتاجية ممكنة فيكون ، لدينا :
$O_1, O_2, \ldots, O_p$
لكل برنامج O_i نحدد التسيير الأمثل للمخزون المرتبط به .
ليكن على التوالي C_p و C_s تكاليف الانتاج وتسيير المخزونات . نحتفظ ببرنامج الانتاج والتخزين الذي تكلفته الاجمالية $C_p + C_s$ تكون عند أدنى حد ممكن للتكاليف .

الخلاصة :

تضمن هذا المبحث التحليل الاقتصادي للمخزونات ،بكيفية تضمن لنا تصوّر عام وشامل لمختلف أنواع تكاليف التخزين التي تنجم عن تسيير المخزونات بصفة عامة حيث قمنا بعرض وتحديد مكونات تكلفة التسيير لهذه الوظيفة، وذلك من أجل وضع كل شكل من أشكال هذه التكاليف في اطار التحليل الملائم له ،وتقديم التقنيات الضرورية لقياس هذه التكاليف ، سواء تعلق الأمر بالنماذج والمعادلات الرياضية المستخدمة في هذا المجال ،أو باستخدام مختلف الطرق المحاسبية التي تساعد في حساب كل عنصر من عناصر التكاليف. انّ التحليل الاقتصادي للمخزونات من خلال دراسة التكاليف يهدف الى تحديد كل تكلفة وعلاقتها ببقية التكاليف ، والاثر المتبادل فيما بينها . ان تحديد تكلفة الاحتفاظ كعنصر أول يتطلب من المشرف عن ادارة المخازن ، ان يحدد بادئ ذي بدء ، التكلفة السنوية لاصدار أمر الشراء وذلك من خلال حصر نفقات كل العمليات الادارية التي تدخل في هذا الاطار وأيضا نفقات الحركة المادية لكل المخزونات . كما ينبغي عليه أيضا تحديد مختلف أوجه الانفاق الخاصة بالاحتفاظ ، كالفائدة على رأس المال المجمد في شكل مخزونات ،تكاليف التقادم الناجمة عن التقدم التقني وغيره وأيضا مخصصات التأمين والضرائب المختلفة المتعلقة بتخزين العناصر والمواد والمنتوجات . هذا فيما يتعلق بالمكون الاوّل لتكلفة تسيير المخزونات . أما المكون الثاني لتكلفة التسيير هذه والذي يتضمنه هذا المبحث فهو المتعلق بتكلفة النفاذ ، حيث ينبغي على وكيل التخزين توضيح مفهومها وتقديم مختلف طرق الحساب اللازمة لتقديرها . اضافة لهذين العنصرين من عناصر التكاليف الداخلية للمؤسسة ، تتأثر تكاليف المؤسسة بصفة عامة ،وتكلفة التخزين على وجه الخصوص بالتغيرات التي تحدث في أسعار المواد الاوّلية ، وكذلك أسعار عوامل الانتاج وذلك على

المستوى الوطني والدولي ، وعليه فان أمثلية تسيير المخزونات ، تتطلب تبعـــا لهذه العوامل رسم سياسة محكمة للتموين عن طريق الشراء ، لتفادي كل ما من شانه تضخيم التكاليف . والفرق الوحيد لتحقيق هذا الهدف هو استخدام الطرق العلمية في القياس لتحديد قواعد تسيير المخزونات .

المبحث الثاني

تقديم طرق مختلفة لتحديد قواعد تسيير مخزون منتوج واحد

أولا : تسيير مخزون منتوج واحد :

توطئة :

تقتصر دراستنا النظرية في هذا المبحث على منتوج واحد وذلك من أجل تبسيط التصور العام الممكن انتهاجه في سبيل وضع نظام تخزين متكامل بالنسبة لعدد n من المنتوجات . من هنا نتفحص في البداية المؤشرات التي يستند اليها مسير المخزونات في حركاته ، ثم نقدم قواعد التسيير الاكثر شيوعا واستعمالا في هذا المجال .

1 — المؤشرات التي يستند اليها مسيّر المخزونات في حركاته :

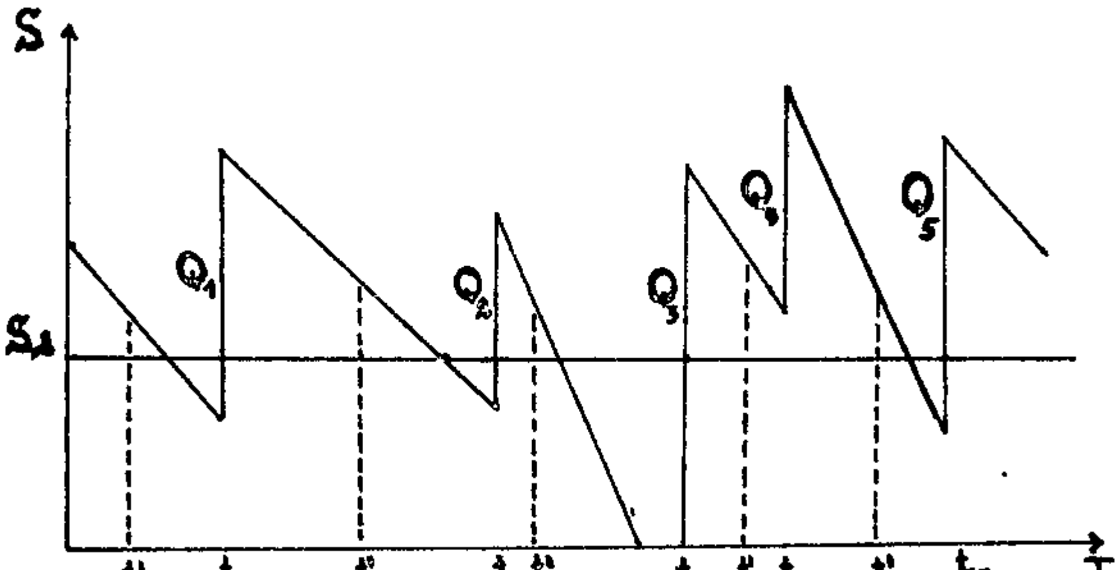
يمكن أن نتصور المشكلة التي تطرح على مسير المخزون على النحو التالي : أن المنتوج أو المادة التي تدخل الى المخزون ، مصدرها اما الموردين أو ورشات الانتاج . نعتبر تاريخ دخول المنتوجات أو المواد الى المخازن ، متغير عشوائي ، نستطيع التعرف على قانونه ، والقيمة المتوسطة له ، والانحراف المعياري من خلال اجراء دراسة احصائية (نحاول أن نعرف في أي اطار أن التوزيع الملاحظ يمكن أن يتبع الى أي من القوانين التوزيعية الكلاسيكية مثل قانون بواسون ، قانون قوس Gauss وغيرهما من قوانين التوزيع الاحصائية).[1] في نفس الوقت يمكننا اعتبار الطلب على المنتوجات المخزونة هو الآخر متغير

---

1) راجع : Régionald lavoie : Statistique appliquée Edition-Presses de l'université du Québec montréal 1983.P.17-5

عشوائي نستطيع تحديد قانونه وقيمته المتميزة (مثلا، الطلب الشهري يمكن أن يتبع قانون قوس Gauss من متوسط 10.000 وانحراف معياري 300) . وأن يسمح المخزون بتلبية متوسط الطلب بين طلبيتين ، وتلبية الطلب الاضافي الناجم عن زيادة في الطلبات عن قيمتها المتوسطة ، أو عن تمديد آجال المناولة بالنسبة لفترتها المتوسطة أو عن كليهما معا . ويمكن أيضا اعتبار الكمية الموجهة لتلبية هذا الطلب الاضافي ، كمية عشوائية . وفي حالة كون الكمية المخزّنة من المنتوجات في شكل مخزون أمان غير كافية فاننا نتعرض الى حالات نفاذ .

نلاحظ من خلال الرسم التالي : أنه في فترات وصول الطلبيات t_1, t_2, t_3, t_4, t_5 ، هناك مرة واحدة فقط تصل فيها الطلبية ومستوى المخزون يفوق كمية مخزون الامان (t_4) ، ومرّة واحدة يوجد نفاذ في المخزون (t_3) ، وثلاث حالات وصول الطلبيات ومستوى المخزون أدنى من مستوى كمية مخزون الامان (t_1, t_2, t_5)



تطور المخزون تبعا للزمن .

انّ الطلبيات (Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5) التي تم طلبها في اللحظات $t'_1, t'_2, t'_3, t'_4, t'_5$ وصلت على التوالي في اللحظات t_1, t_2, t_3, t_4, t_5 .

نسمي أجل الطلب α ،الفترة التي تنقضي بين اصدار الامر بالطلب ووصول الطلبية ،في الرسم السابق يعد هذا الاجل α متغير عشوائي يحمل القيم ($t_i - t'_i$)

$$(t_1 - t'_1) , (t_2 - t'_2) , \ldots\ldots , (t_5 - t'_5)$$

نسمي فترة المراجعة β ، ذلك الزمن الذي ينقضي بين قراري طلب . في الرسم السابق هو أيضا متغير عشوائي يحمل القيم : $(t'_2 - t'_1) , (t'_3 - t'_2) , (t'_4 - t'_3) , (t'_5 - t'_4)$

أما كمية الطلبية Q : هي الكمية المطلوبة (نفترض أنها مساوية الكمية المستلمة) Q تحمل القيم من Q_1 الى Q_5

انّ لحظات اصدار الامر $t'_1 , t'_2 , \ldots , t'_5$ والكميات المطلوبة $Q_1 , Q_2 , \ldots\ldots , Q_5$ يخضع كل منهما الى قرار المسير. وعليه فانّ هذه المعايير تعد مؤشراته هو بالدرجة الاولى وبالتالي يجب أن يسعى في سبيل تحديدها ،الى الكيفية التي تجعل معها تكلفة تسيير المخزون تصل الى حدها الادنى .

2 — <u>قواعد اعادة التموين</u> : على المسير أن يحدد المتتاليات القيمية $Q_1 , Q_2 , \ldots , Q_5$ و $t'_1 , t'_2 , \ldots\ldots , t'_5$ أي بعبارة أوضح ينبغي عليه أن يقدم الاجابة حول السؤالين التاليين :

متى تصدر أمر الطلب ؟
وما هو مقدار الكمية الواجب طلبها ؟

يتوفر مسير المخزون على نوعين من المعلومات :

- أجل الطلب وقانون تغيره .
- الطلب وقانون تغيره .

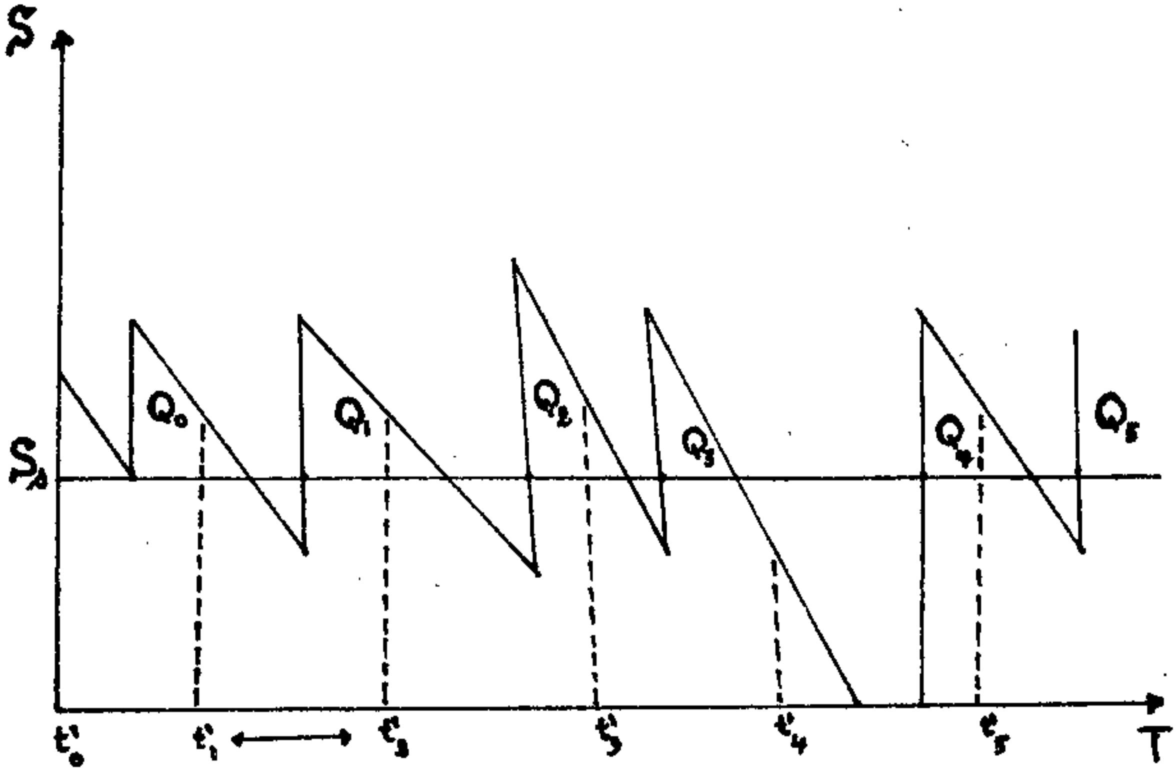
يرتبط هذان المؤشران ببعضهما البعض على اعتبار أن اللحظة التي يصدر فيها الأمر بالحصول على كمية معينة جديدة ، تتبع مباشرة حجم الكمية المطلوبة السابقة لها وفي نفس الوقت ، كلما كانت الكمية المطلوبة كبيرة من حيث الحجم كلما كانت فترة اعادة التموين أطول نسبيا . وعليه فاننا نعرض فيما يلي طرق تموين لفترات ثابتة وطرق تموين عندما تكون الكميات ثابتة .

أ - التموين الدوري : يقدم التموين الدوري (كل شهر أو كل أسبوع) امتيازا مؤكدا لتسهيل التنظيم الاداري وتنظيم استقبال المواد المشتراة، ويمكن المؤسسة من تجنب الاختناقات التي قد تنجم عن التموين بكميات كبيرة ، بسبب ضيق المساحات المخصصة لعمليات الاحتفاظ والتخزين أو لنقص في اليد العاملة التي تقوم بعمليات الشحن والتفريغ. ان هذا الحل الناجم عن دورية التموين يكون صالحا فقط عندما يكون الطلب على المواد طلبا منتظما .(1) أما اذا كان الطلب غير منتظم فانّ خطورة هذه الطريقة في التموين تكمن في امكانية تعرض المؤسسة الى حالات نفاذ كميات المخزون ، وحتى اذا حاولت المؤسسة تجنب حالات النفاذ

---

1) مبرمج وفق خطط تقديرية تعد مسبقا .

أو الانقطاع ،فانها تقع في مشكلة تجميد جزء كبير من رأس المال[1] المتداول باقتناءها لكميات كبيرة من المواد دفعة واحدة .

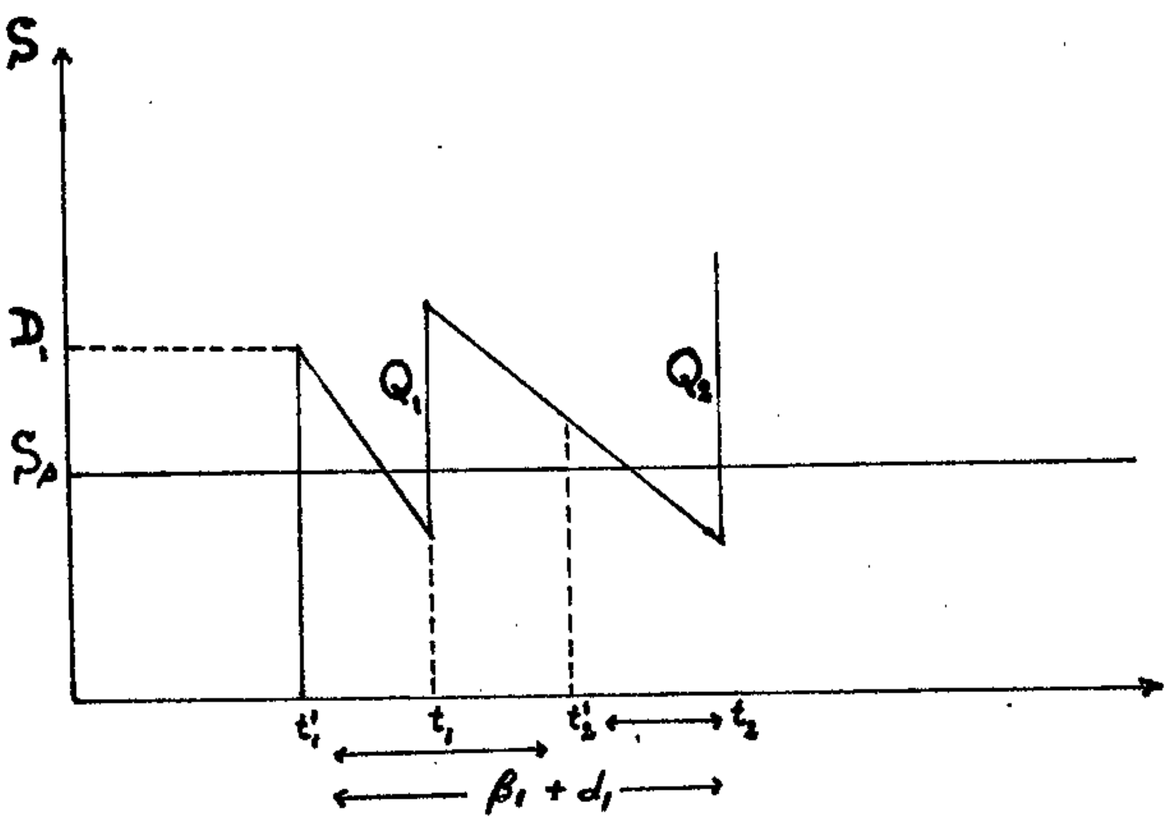


عملية اعادة التموين عندما يكون أجل التموين ثابت وكميات التموين متغيرة .

1) راجع المبحث الاول من هذا الفصل تجد مساوئ اتباع أي من السياستين الطلب بكميات كبيرة أو العكس .

يتبين من خلال الرسم أن فترة المراجعة ثابتة . وأنّ اختيارها يخضع لقيود التنظيم وبالصفة التي تتدنى تبعا لها تكاليف تسيير المخزون C_e . سوف نحدد لاحقا قيم الكميات المطلوبة $Q_1 , Q_2 , Q_3 , Q_4 , Q_5$. نعتبر أنّ القيم المتوسطة $\bar{Q}$ مرتبطة بالطلب خلال فترة المراجعة . وأنّ متوسط المخزون المتحرك يساوي $\bar{Q}/2$. انّ تكلفة التخزين C_d المتعلقة بالمخزون المتحرك تمر بحدها الادنى في فترة مراجعة β^* معطاة .

عندما تحدد β^* فان قيمة الكميات المراد الحصول عليها يمكن اسقاطها على النحو التالي :



لنعتبر الفترة t'_1 t_2 . في اللحظة t'_1 عندما نفحص المخزون المتاح فاننا نجد قيمته هي D_1 (حيث أنّ المخزون المتاح

يشتمل على المخزون المادي في اللحظة t'_1 زائدا (+) كمية طلبها ولكن لم تصل بعد، انما وصولها متوقع في اللحظة t_2 ناقصا (—) كمية طلب (مبيعات أو استعمال) لم تلبّى بعد ولكن تلبيتها يجب أن تتم قبل اللحظة t_2).

انّ الكمية Q_1 التي نطلبها مع الأخذ بعين الاعتبار كمية المخزون المتاح يجب أن تلبّي الطلب الموجه للمؤسسة من طرف الزبائن في فترة الانتظار المحددة حتى تصل الطلبية Q_2 مع الاحتفاظ بهامش أمان يعادل مخزون الأمان S_p المحدد.
بناء على ذلك نحصل على المساواة التالية :

$$D_1 + Q_1 = t_2 - t'_1 \text{ (طلب الفترة) } + S_p \text{ (مخزون الأمان)}$$
$$= t'_2 - t'_1 \text{ (الطلب خلال فترة المراجعة) } + t_2 - t'_2$$

(الطلب خلال أجل التموين)

مخزون الأمان $+ S_p$

مع اعتبار فترة المراجعة β و أجل التموين المتوسط $\bar{d}$ معروفان .

اذا كان الطلب أكثر انتظاما ، يكفي أن نضرب متوسط الطلب في وحدة الزمن $\bar{c}$ بـ ($\beta + \bar{d}$) فنحصل على :

$$Q_1 = \bar{c}\ (\beta + \bar{d}) + S_p - D_1$$
$$Q_i = \bar{c}\ (\beta + \bar{d}) + S_p - D_i$$

أما اذا كان الطلب اقل انتظاما ولدينا توقع حول متوسط

الطلــب في وحــدة الزمن خلال الفترة t_2 t'_1 ولهكن $\bar{C}'$ ،فانّ الكميــة المطلوبــة (الطلبيــة) تكون :

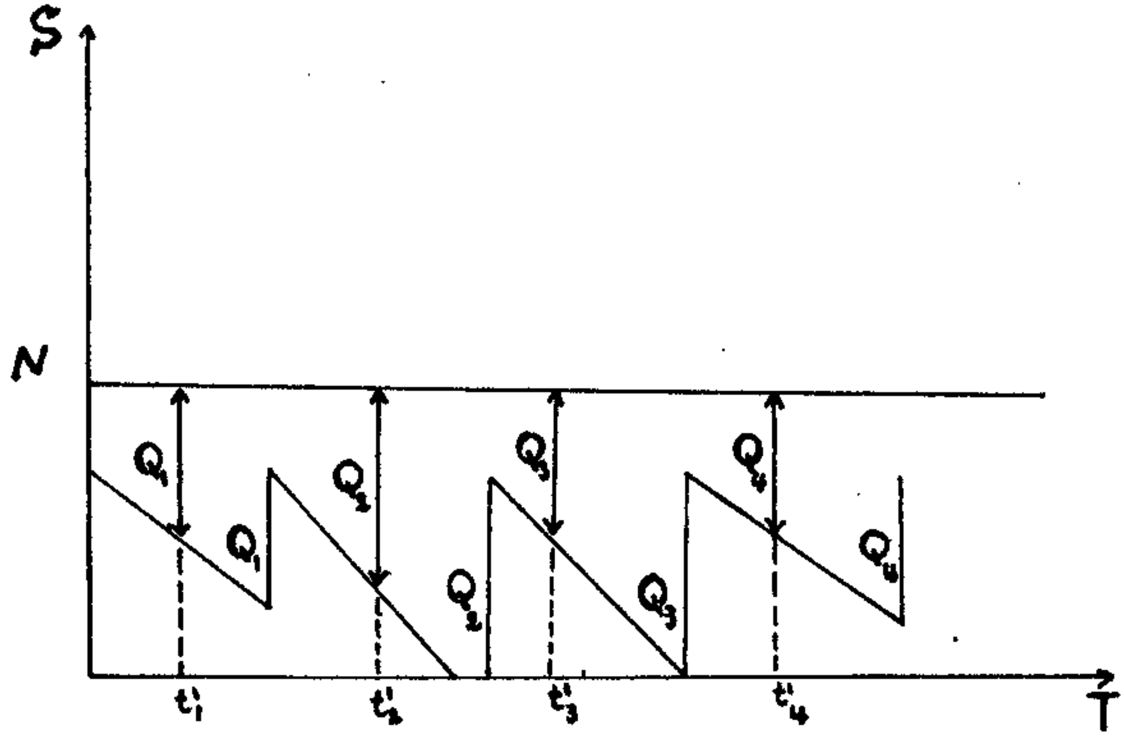
$$Q_1 = \bar{C}' (\beta + \bar{d}) + S_p - D_1$$

أ ـ 1 : التموين الدوري ذو المستوى الثابت :

في بعض ادارات المخازن البسيطـة يتم حساب كميات الطلــب Q باستخــدام الطريقــة التاليــة :

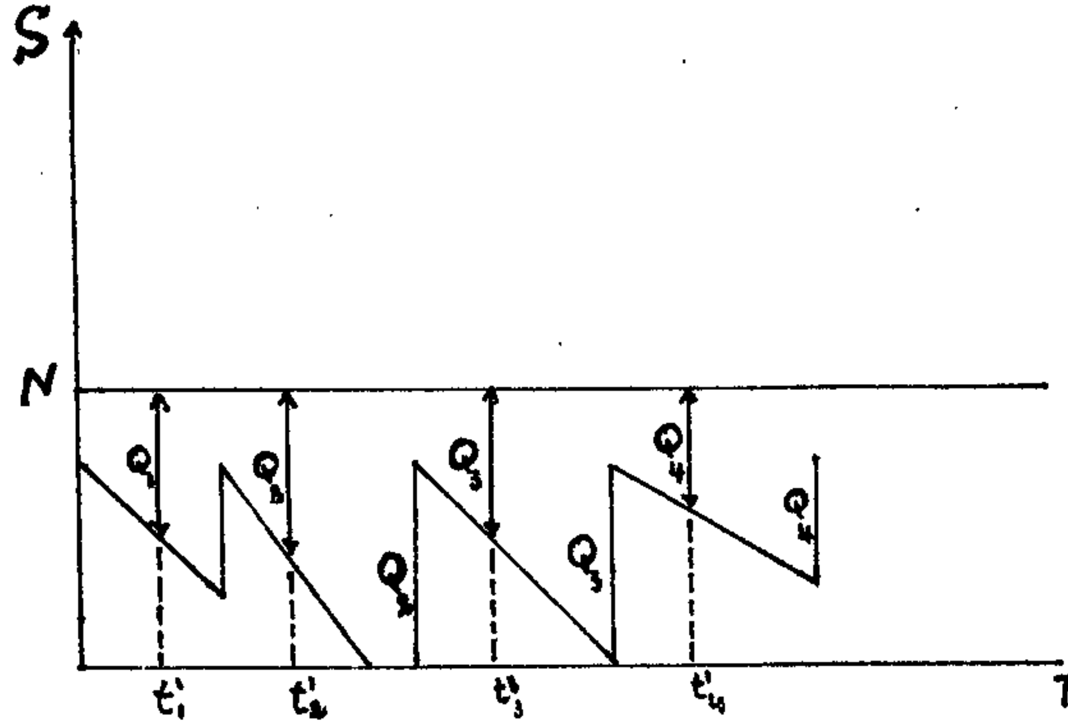
نحــدد مستــوى N ثابــت ونأخــذ $Q = N - D$

حيث D هو المخزون المتاح . وتكون نقــاط اصــدار الأمــر هي



اللحظات $t'_1 \; t'_2 \; .... t'_n$ مع افتراض ثبات فترات المراجعة β.[1]
اذا كان المستوى N هام جدا (من حيث الكمية أو القيمة) فانه يوجد تبعا لذلك تكلفة تسيير مرتفعة . وتكون مخزونات المؤسسة أكثر عرضة للنفاذ في الحالة العكسية ، أي عندما يكون المستوى N منخفضا أو ضعيفا .

وتتحدد N في الحالات العامة بالتجربة . وينتاب هذه الطريقة عيب هو : عندما ينخفض الطلب فانّ المخزون المتوسط يتزايد في الوقت الذي يكون هدف المؤسسة هو تخفيضه .

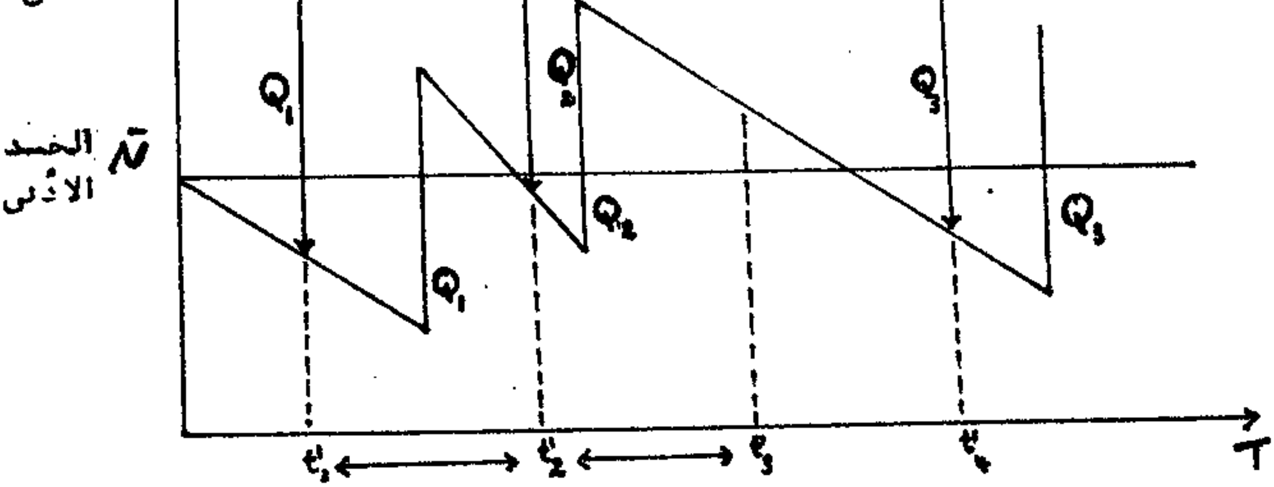


1) يستعمل هذه الطريقة التجار الصغار والصيدليون وهي طريقة عملية ولكن تصلح فقط عندما يكون الطلب منتظم .

أ ــ 2 : التموين وفقا لقاعدة الحدّين الاعلى والادنى :ــ

ينتاب الطريقة سالفة الذكر نقص آخر يمكن تجاوزه ــ في حالات أخرى ــ يتمثل في كون هذه الطريقة تعتمد على كثرة الطلبيات حيث تكون أحجام هذه الطلبيات ضعيفة الامر الذي يؤدي الى تضخيم تكاليف الطلب المرتبطة بكل وحدة مطلوبة ، ومن أجل تفادي النقص الوارد في الطريقة الاولى تلجأ المؤسسات الى استخدام طريقة تموين أخرى تعرف بطريقة الحدين الاعلى والادنى ، بحيث أنه زيادة على الحد الاعلى المحدد بالمستوى N في الطريقة الاولى ، يحدد حد أدنى $\bar{N}$ في مثل هذه الحالة يقوم المشرف على المخزونات بتفقد المخزون دوريا ولكن القرار باعادة التموين (اصدار امر الطلب) لا يتخذ الآ عندما يلاحظ أنّ مستوى المخزون تدنى الى أقل من المستوى $\bar{N}$.

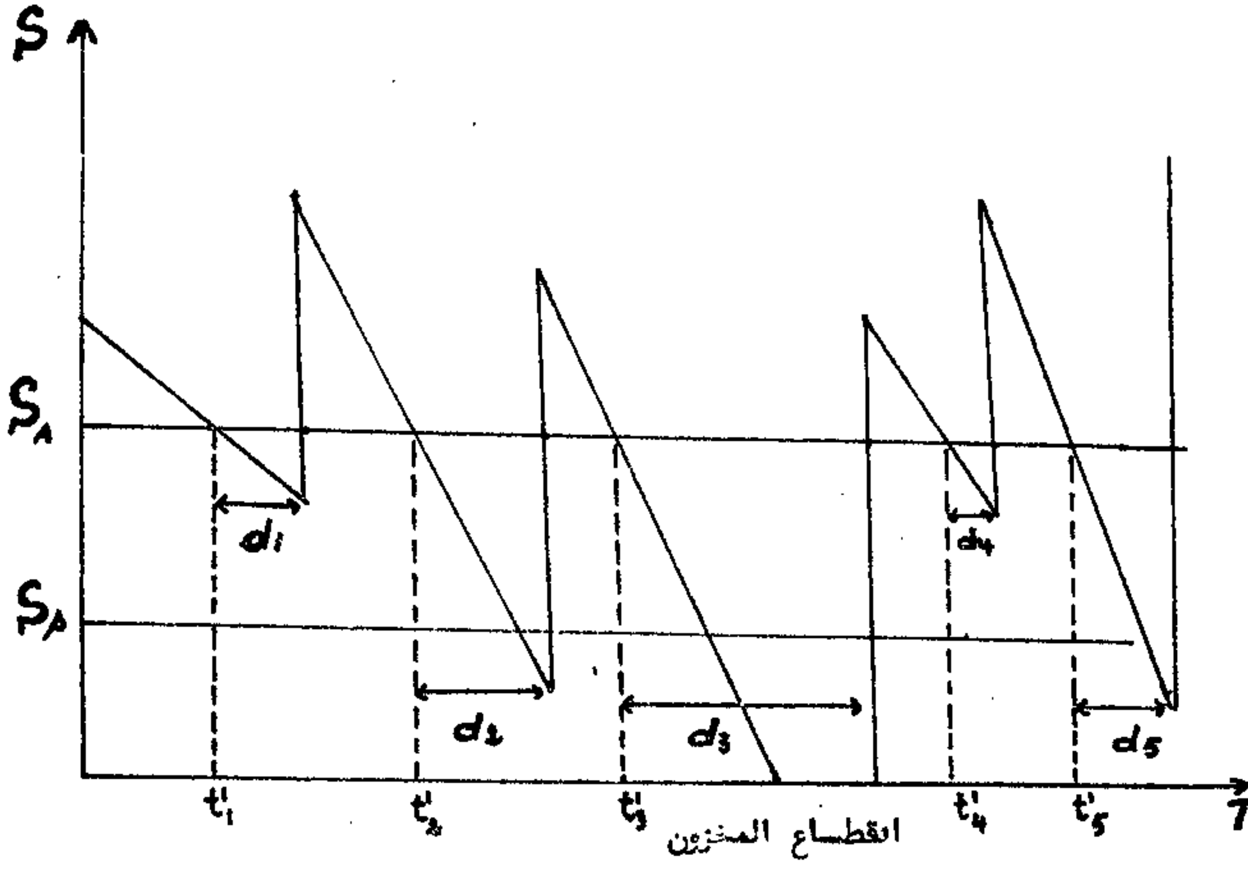
. أما الكمية المطلوبة فتحدد بنفس الطريقة التي حددت بها في الطريقة الاولى .



يبين الرسم : — قرارات الطلب في شكل أوامر صادرة في اللحظات t'_1 t'_2 t_4 .

— قرار بعدم الطلب في اللحظة t'_3 لانّه في هذه اللحظة كان مستوى المخزون أكبر من الحد الادنى $\bar{N}$.

ب — <u>التموين من طريق كميات ثابتة :</u> تهدف هذه الطريقة الى الحصول على كميات ثابتة تسمى بالكميات الاقتصادية للطلب ، تحدد الكمية الاقتصادية للطلب بالطريقة التي تجعل معها تكاليف تسيير المخزون أدنى ما يمكن . وأهم ما يمكن هذه الطريقة ، كون الطلب فيها يتم مرّة واحدة الامر الذي يقلل من تكاليف الطلب . انّ لحظة اصدار الطلب t' هي عندما يبلغ المخزون المتاح مستوى يسمى عتبة الانذار (الذي نرمز له بالرمز S_A) .



يحـــدد مستوى مخزون الانذار S_A بالشكل الذي تكون فيه الكمية $S_A - S_A$ مساويــة للاستهلاك خلال أجــل المناولــة d . اذا كانــت $\bar{d}$ هي القيمــة المتوسطــة لهذا الاجل و $\bar{c}$ هي الاستهلاك المتوســط في وحــدة الزمــن فانه بامكانـنــا الحصــول على مخزون الانذار بالشكـــل التالــي : $S_A = \bar{c}\,\bar{d} + S_A$

تشترط هــذه الطريقــة معرفــة مستوى المخزون المتاح في كل لحظة. اذا كانت المؤسســة تسوق عدد كبير من المنتوجــات فان الاحتفاظ بالمخزون من هذه السلــع لا يمكن السيطــرة عليه الآ باستخدام الناظمــة الآليـــة ، في الواقــع العملــي يتم تفقــد المخزون مــرّة في اليــوم عندمــا تكـــــون المناولات مجمعــة وترد مرة واحــدة في اليــوم ،أما اذا كانت المنــاولات تأتي في كل وقــت فيجــب تحديد مستوى المخزون في كل لحظــة بعد كــــل عمليــة دخــول أو خروج للسلــع .

3 ــ تحديـــد الكميــة الاقتصــاديــة للطلـــب في حالة بسيطــة :

أ ــ السعـــر الوحدي كدالـــة في الكميــة المطلوبــة :

بافتراض أن كل من الطلــب وأجل اصــدار الامــر باعادة التمويـــــن ثابتين . ونستعمـــل في تحديـــد الكميــة الاقتصاديــة المطلوبة الرمـــــوز التاليــة :

C = الاستهلاك في وحــدة الزمــن (عادة سنــة)

Q = حجــم الطلبيــة .

$P(Q)$ = السعر الوحدي للشراء لطلبيــة تتكون من Q وحدة .

I = التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون (وهي نسبة مئوية من قيمته)

ν_c = تكلفة الطلب .

θ = فترة المراجعة في وحدة الزمن .

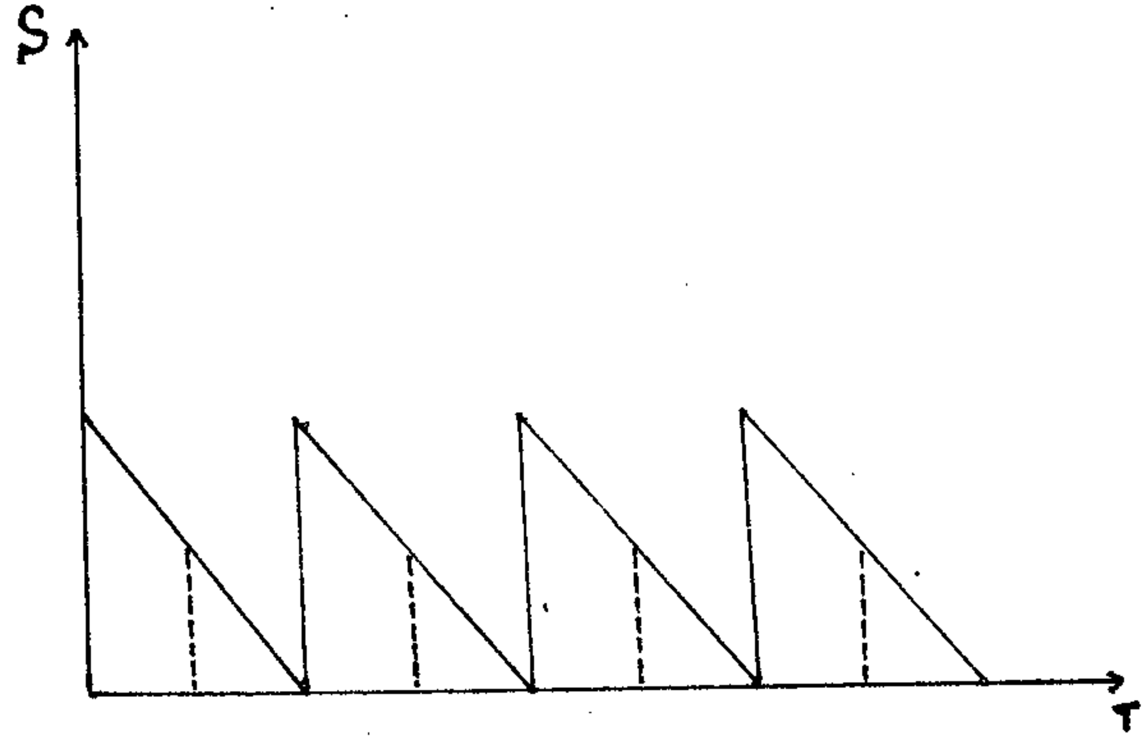
F = الدالة الاقتصادية أو التابع الهدفي .

F = التكلفة السنوية للشراء + التكلفة السنوية للحصول على الطلبيات + تكلفة الاحتفاظ (تكلفة التخزين)

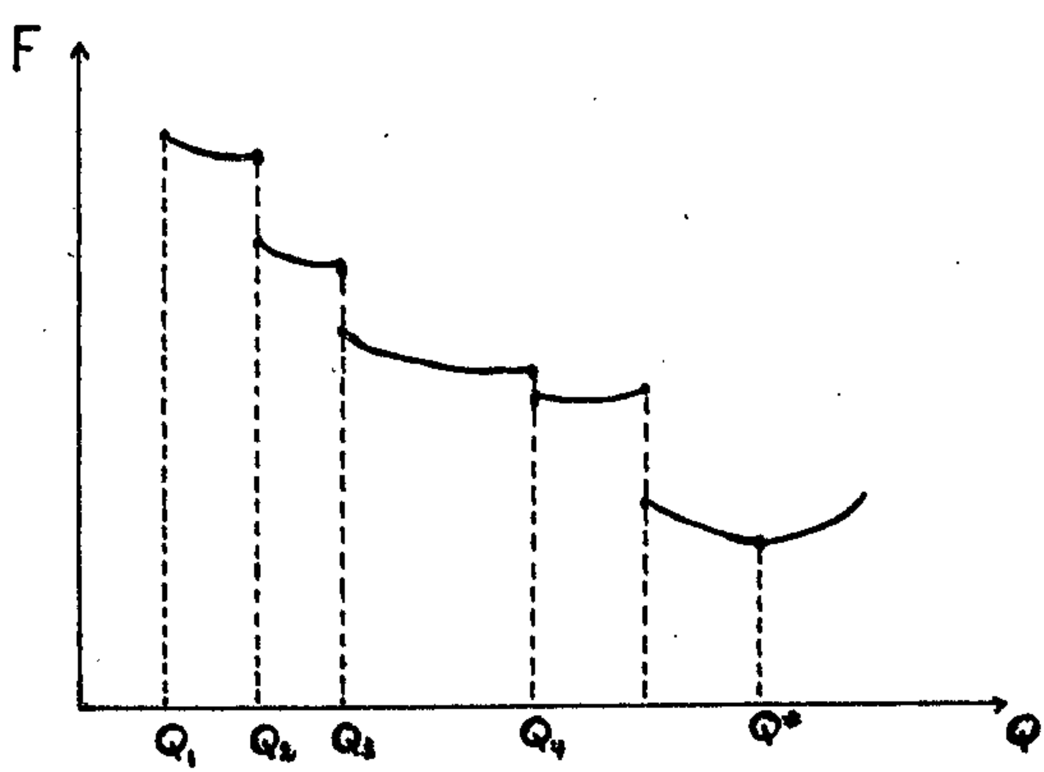
اذن المشكلة التي تطرح هي : تحديد الكمية Q التي تتصل بأدنى قيمة للدالة F . ونرمز لهذه الكمية بـ Q^*

لنوضح F :

$$F = P(Q)C + \nu_c \frac{C}{Q} + I \frac{Q}{2} P(Q) \quad \ldots\ldots (1)$$



نلاحظ من خلال هذا الرسم أن عمليات التموين تتم دوريا وبكميات ثابتة كما أن مخزون الأمان منعدما . المخزون المتوسط هو $\frac{Q}{2}$، وأنّ الدالة الاقتصادية تتبع فقط المؤشر Q . وأنّ F هي دالة غير مستمرة في Q لأنّ الموردين يقترحون جداول تتضمن سلسلة قيم مخفية لـ Q و لـ $P(Q)$ المرتبطة بها . من أجل تحديد القيمة المثلى لـ Q يكفي أن نعوض في العبارة (1) عن Q و $P(Q)$ بالقيم المقترحة من قبل الموردين فنحصل على رسم من الشكل التالي :



ب — عندما يكون السعر الوحدي ثابت : نموذج — Wilson :

عندما يكون السعر الوحدي للشراء مستقل عن الكمية المطلوبة

فانّ العبارة (1) تأخذ الشكل التالي :

$$F = PC + \nu_c \frac{C}{Q} + IP \frac{Q}{2}$$

$PC =$ التكلفة الكلية للشراء وهي ثابتة .

تبلغ F حدها الأدنى عندما تكون :

$$Cd = \nu_c \frac{C}{Q} + IP \frac{Q}{2} \quad \ldots\ldots (2)$$

والتي تمثل التكلفة السنوية للتخزين عند الحد الأدنى . وعليه تكون Cd تابع لـ Q الامر الذي يجعلنا نكتب $Cd(Q)$

تبلغ Cd حدها الأدنى عندما تنعدم المشتقة الأولى $\frac{d\,Cd}{dQ}$

أي :

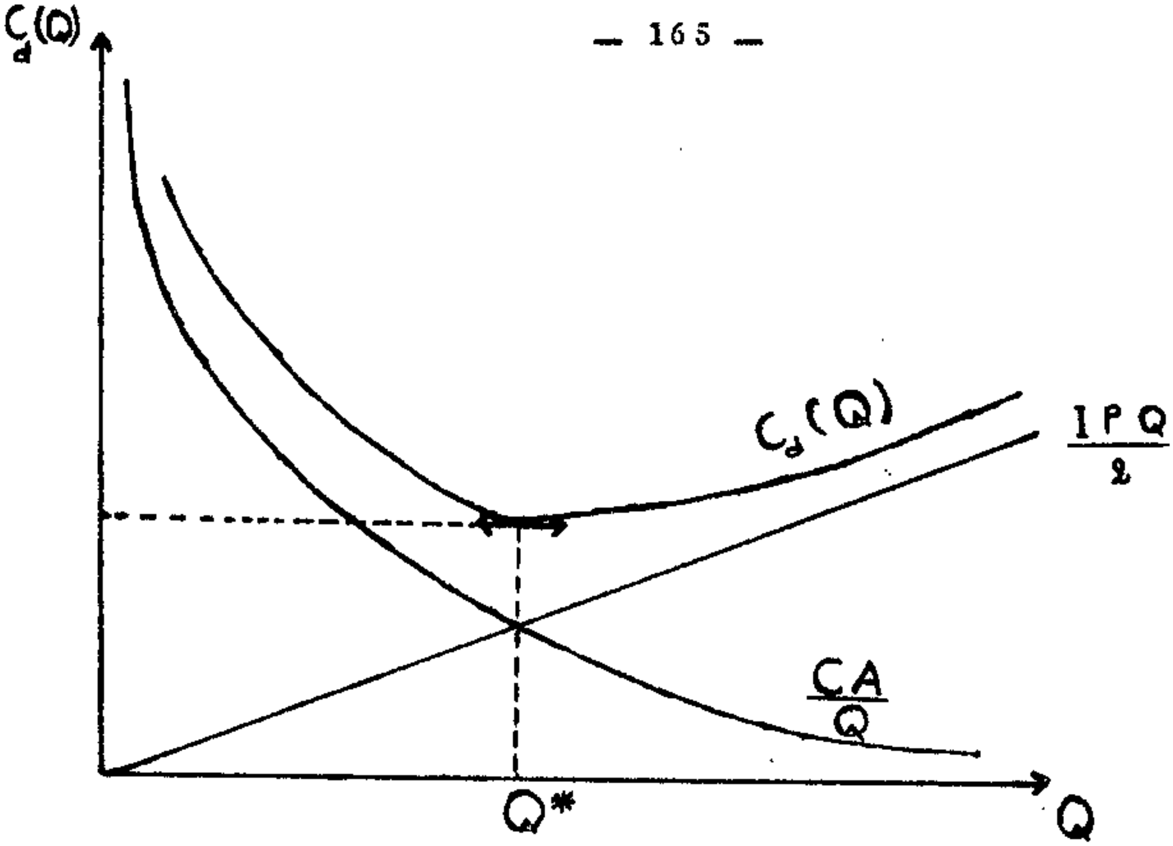
$$\frac{d\,C\,d}{dQ} = -\nu_c \frac{C}{Q^2} + I \frac{P}{2} = 0$$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2\nu_c C}{PI}} \quad \ldots\ldots (3)$$

وتكون فترة المراجعة المثلى المتصلة بـ Q^* هي θ^* .
في هذه الحالة تكون $Q = C\theta$ وتكون قيمة θ المثلى (θ^*)

هي :

$$\theta^* = \frac{Q^*}{C} = \sqrt{\frac{2\nu_c}{PIC}}$$



يتبين لنا من الرسم أنه بالامكان الاكتفاء باجراء حساب تقريبي لـ Q^* على اعتبار أن الدالة $C_d(Q)$ تتغير تغيرا طفيفا بجوار القيمة Q^* هذا التغير يمكن اهماله .

جـ — <u>خصم الكمية :</u> اذا كان بالامكان الحصول على خصم الكمية من طلبيات يفوق حجمها حجم الكمية المثلى Q^* التي حددناها بكثير ، فانه من الضروري حساب أدنى قيمة للخصم التي تحدث تغيرا في قيمة الطلبية .

ليكن kQ^* هي كمية الطلب الجديدة حيث $(k > 1)$.

بالتعويض عن قيمة Q^* المأخوذة من العبارة (3) في العبارة رقم(2) نحصل على :

$$C_d^* = \nu_c C \sqrt{\frac{PI}{2\nu_c C}} + \frac{IP}{2}\sqrt{\frac{2\nu_c C}{PI}} = \sqrt{2\nu_c CPI.}$$

وبنفس الطريقة نحصل على C* بتعويض Q^* بـ kQ^* .

$$Cd = \frac{\nu_c C}{kQ^*} + IP\frac{kQ^*}{2}$$

$$\Delta C_t = C_d - C_d^* = \left[\frac{\nu_c C}{kQ^*} + IP\frac{kQ^*}{2}\right] - \sqrt{2\nu_c CPI}$$

$$= (k-1)\left[\frac{PIQ^*}{2} - \frac{\nu_c C}{kQ^*}\right]$$

$$\Delta C_t = \frac{(k-1)^2}{k}\sqrt{\frac{CPI\,\nu_c}{2}}$$

وتكون النتيجة أنه من مصالح وكيل التموين أن يطلب عددا من الطلبيات مساويا لـ kQ^* اذا كان الخصم السنوي ΔC_t أكبر من المقدار :

$$\frac{(k-1)^2}{k}\sqrt{\frac{CPI\,\nu_c}{2}}$$

وفي نهاية عرض هذا النموذج نذكر أن قيمته تتحقق فقط بتحقيق الفرضيات التالية :

1 — أن لا توجد أية قيود في عملية التخزين أو الشحن أو التفريغ .

2 — أنّ التكلفة الحدية للطلب والتخزين مستقلة تماما عن حجم الطلبية .

3 — أنّ الطلبيات المستلمة متطابقة تماما مع تلك التي تم طلبها .

4 — لا يوجد أي تلف يصيب المواد ، ولا تتغير أثمانها .

فيما عدا هذه الفرضيات فانّ نموذج *Wilson* يصبح غير صالح ولكن يبقى أساسا نظريا وقاعدة لمعظم دراسات ادارة المخزونات.

4 — تحديد مخزون الامان :—

أ — نسمي مخزون الامان ، الكميات من السلع والخدمات التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة احتمالات الطلب واحتمالات التموين وقيمة مخزون الامان يجب أن تكون دالة في تبدلات الطلب وأجل التموين من جهة وتكلفة النفاذ من جهة اخرى . اذ يمكننا أن نحسب تبعا لذلك المتغيرات التالية :

1 — قيمة مخزون الامان من اجل معدل خدمة محطى .

2 — الكمية المثلى التي يحتفظ بها كمخزون أمان في ظل تكلفة نفاذ ثابتة .

3 — الكمية المثلى التي يحتفظ بها كمخزون أمان في ظل تكلفة نفاذ مرتبطة بتوسع هذا النفاذ .

نعتبر عند عملية الحساب ، أن أجل المناولة والطلب يمثلان متغيران عشوائيان مستقلان (وهو الأمر الموجود في اغلب الحالات)

وأن قانوني توزيعهما معروفان. كما ندرس على وجه الخصوص التوزيعات الخاصة بقوانين التوزيع الطبيعية أو التي لغريتماتها طبيعية وهي التوزيعات الاكثر شيوعا في دراسات تسيير المخزون .

<u>النموذج المستخدم في هذه الحالة :</u>

t = أجل المناولات (وحدة القياس هي اليوم) .

c = الطلب (أو الاستهلاك) في اليوم .

y = الطلب الاجمالي خلال أجل المناولة .

$\bar{t}, \bar{c}, \bar{y}$ = القيم المتوسطة ، لكل من t ، c ، y على الترتيب، خلال فترة الدراسة (سنة مثلا) .

x, c, y = الانحرافات المعيارية لكل من y ، c ، x .

x = خطأ التقدير ($x = y - \bar{y}$)

Ss = مخزون الامان .

$f_t(x)$ = قانون توزيع x من أجل قيمة معطاة لـ t .

$g(t)$ = قانون توزيع t .

$P(Ss)$ = احتمال انقطاع المخزون ، لمخزون أمان Ss معطى .

(احتمال ان تكون $P(Ss) = (x \geqslant Ss)$

نحسب قيمة $P(Ss)$ (احتمال انقطاع المخزون من أجل قيمة معطاة من مخزون الامان) .

فنبين أنّ :

$$P(Ss) = \int_{0}^{\infty}\int_{Ss}^{\infty} f_t(x)\, g(t)\, dx.dt.$$

هذه الصيغة العامة لا تسمح بالحساب الفعلي لاحتمال الانقطاع P (Ss) الآ في حالة كون الدالتين f(x), g(t) معروفتين . اذا كنا نعرف فقط التوزيعات التجريبية لهاتين الدالتين يجب استخدام طريقة التماثل (Simulation) .

اذا كانتا هاتين الدالتين من الدوال الكلاسيكية (أو يمكن ايجاد علاقة لهما بهذه الدوال عند التقريب الاولي) نستطيع حساب P(Ss) نحسب أولا الانحرافين المعياريين لكل من y,x أي σ_x , σ_y

$$x = y-\bar{y} \ (\bar{x}=o)$$

وبما أن $\bar{y}$ ثابت اذن : $\sigma_x = \sigma_y$

$$\bar{y} = \bar{c}.\ \bar{t}$$

$$\sigma_x^2 = \sigma_y^2 = E\,(y-\bar{y})^2 = E\,(y^2) - \bar{y}^2$$

$$= \bar{c}^2\,(\bar{t}^2 + \sigma_t^2) + \bar{t}\,\sigma_c^2 - \bar{c}^2\ \bar{t}^2$$

$$Var.x = Var.y = \sigma_x^2 = \sigma_y^2 = \bar{c}^2\ \sigma_t^2 + \bar{t}^2\ \sigma_c^2$$

تباين x يساوي مجموع عبارتين ، العبارة الاولى تمثل التباين المرتبط بأجل المناولة ، والعبارة الثانية تمثل التباين المرتبط بالطلب

ب — حساب مخزون الامان من أجل معدل خدمة معطى .

حددنا فيما تقدم معدل انقطاع المخزون θ ومعدل الخدمات المكملة له α . نتبنى كتعريف لمعدل الانقطاع العلاقة بين عدد المناولات التي وصلت بعد انقطاع المخزون وعدد المناولات الكلية التي تمت (قبل وبعد) .

اذن سنبحث في تحديد قيمة Ss عندما تكون $P(Ss) = \theta$

— نأخذ حالة تطبيقية يخضع فيها كل من أجل المناولة والطلب لقوانين توزيع طبيعية .

$\bar{t} = 6$ أيام

$\bar{c} = 30$ طنا

$\sigma_t = 0{,}7 \quad , \sigma_c = 5$

المطلوب تحديد Ss بالكيفية التي يكون فيها معدل الانقطاع θ مساويا لـ 4% . c ، t متغيران طبيعيان ، بحيث نقبل معهما المتغير x ذي المتوسط الحسابي 0 والانحراف المعياري σ_x والتباين .

$$\sigma_x^2 = \bar{c}^2 \sigma_t^2 + \bar{t}_t \sigma_c^2$$

$$\sigma_x^2 = (30)^2 \times (0{,}7)^2) + (6 \times (5)^2)$$

$$= 441 + 150 = 591$$

$\sigma_x = 24{,}3$ طن

$\frac{Ss}{\sigma_x} = 1{,}7$ من أجل $\theta = 0{,}04456$.

$\frac{Ss}{\sigma_x} = 1{,}8$ من أجل $\theta = 0{,}03593$.

ملاحظة : هذه القيم تستخرج من الجداول الاحصائية .

بالتكامل وبأخذ θ تساوي 0,04 يكون لدينا :

$$\frac{Ss}{\sigma_x} = 1{,}75$$

أي : طن 525 ر 42 = 3 ر 24 × 75 ر1 = Ss

اذن يتصل بمخزون أمان يعادل 525 ر 42 طن ، درجة خطر تتمثل في أربع انقطاعات للمخزون ، لكل 100 مناولة .

— نأخذ الآن حالة تطبيقية يخضع فيها كل من أجل المناولة والطلب الى قوانين توزيع Log normale .

نفترض في هذه الحالة بأن x يخضع لقانون توزيع Log normale بالاحتفاظ بالقيم الحسابية للمثال السابق ، تكون قيمة الطلب المتوقع خلال فترة الانتظار لوصول الطلبية هي :

. طن 180 = 30 × 6

قيمة σ_x المستقلة عن القانون تبقى على حالها أي :

$$\sigma_x = 24,3$$

يكون معامل التبدل اذن :

$$K = \frac{\sigma_x}{\bar{y}} = 0,134$$

من جدول القيم رقم 2 نأخذ θ بالقيمة 04 ر0 (أي 25 = $Q=\frac{1}{\theta}$)

(بمعنى أن مناولة واحدة تصل متأخرة من أصل 25 مناولة)

(أ) من أجل $\frac{S1}{\bar{y}} = 0,185$ ، $K = 0,10$ الجدول 2 (1)

---

1) راجع : AZOULAY (P.), BASSONVILLE (P.).- Recherche opérationnelle de gestion.- Paris: Presses Universitaires de France.- Tome 2 .- 1976. P. 162

ب — من أجل $0{,}284 = \frac{S_1}{\bar{y}}$ — $K = 0{,}15$ — الجـدول 2 بالتكامـل ومن أجل $K = 0{,}134$ نجـد :

$$\frac{S_1}{\bar{y}} = 0{,}185 + \frac{34}{50}\,(0{,}284 - 0{,}185) = 0{,}249$$

أي :

$$Ss = 180 \times 0{,}249 = 45{,}22 \text{ طن}$$

وبهذا نلاحـظ أن قيمـة مخزون الامـان في هذه الحالة تفـوق تلك المبينـة في الحالـة الاولـى .

جـ — حساب مخزون الامان الامثل من أجل تكلفـة نفـاذ ثابتـة :

مخزون الامـان الامثـل هو الكميـة من المواد أو السلع المحتفـظ بها في شكل مخزون والتي تسمح بالوصـول الى تكلفـة تسيير Ct الـى حدهـا الادنى حيث أن Ct هي عبـارة عن مجموع التكلفتين Cr, Cd اللتين تمثـلان على التوالـي : تكلفـة التخزيـن وتكلفـة النفـاذ .

النمـوذج المستخـدم في هـذه الحالـة :

ليكن لدينـا :

- Ss^* = مخـزون الامان الامثل (وهي قيمـة يجـب تحديدها) .
- n = عـدد المناولات السنويـة .
- P = تكلفـة الحيـازة للوحـدة الواحـدة .
- I = التكلفـة السنويـة للاحتفـاظ بالمخـزون مقدرة كنسبة % من التكلفة الاجمالية لحيازة المخـزون .
- λ = تكلفـة النفـاذ المرتبطـة بانقطـاع المخـزون .

Cr = التكلفة السنوية للنفاذ .

P(Ss) = معدل انقطاع المخزون لمخزون أمان Ss .

ان الدالة الاقتصادية الواجب تدنيتها هي :

G = تكلفة حيازة مخزون الأمان + تكلفة النفاذ السنوية

نقيّم G .

$$G = P.I.Ss + n\, \nu_2 \int_{Ss}^{\infty} f(x).dx \;.$$

$$P(Ss) = \int_{Ss}^{\infty} f(x).dx \;.$$

من أجل أن تأخذ G أدنى قيمة لها يجب أن تنعدم المشتقة الجزئية الأولى لها بالنسبة لـ Ss .

$$\frac{dG}{dSs} = P.I. + n\, \nu_2\, f(Ss) = 0$$

$$f(S\dot{s}) = \frac{PI}{n\nu 2}$$

<u>د — حساب مخزون الأمان الأمثل من أجل تكلفة نفاذ مرتبطة بالكمية المفقودة :</u>

ان العبارة المتعلقة بالدالة الاقتصادية G المعرفة أعلاه تصبح على الشكل التالي :

$$G = I.P.Ss + n\, \nu'_2 \int_{Ss}^{\infty} (n - Ss).f(x).dx$$

حيث ν'_2 هي تكلفة النفاذ لكل وحدة مفقودة .

تكون G min عندما تكون $\frac{dG}{d\,Ss} = 0$

أي :

$$IP - n\,\nu'_2 \int_{Ss}^{\infty} f(x)\,dx = 0$$

أي أنّ خطر الانقطاع :

$$\theta = P(Ss) = \int_{Ss}^{\infty} f(x)\,dx.$$

اذن :

$$\theta = \frac{I\,P}{n\,\nu'_2}$$

اذا أمكننا وضع $Q = \frac{1}{\theta}$ فاننا نحصل على :

$$Q = \frac{n\,\nu'_2}{I.P}$$

الخلاصـــة :

ذكرنا في المبحث الاول مختلف المكونات والعناصـر التي تشكل في مجموعها مصادر تكاليـف التخزين ، والتي من خلالها أمكننا أن ندرس التحليل الاقتصـادي للمخزونات . أما في هذا المبحث ، وكنتيجـة موضوعيـة وفق تسلسل منهجي لبحثنا ، فان أمثليـة التسيير للمخزونات ، تتطلـب منا توضيح قواعد التسيير المختلفـــة . وعليه فاننا ضمنا هذا المبحـث الطـرق المختلفـة لتحديـد قواعد تسيـــير مخزون منتوج واحـــد لكي نتوصل فيما بعد الى تحديد وفرز المؤشرات التي يستنـد اليها مسـير المخزونات في كل حركـته ، وكذلك تحديد قواعـد اعادة التموين ، وهو ما تعرضنا له في هذا المبحـث حيـث درسنا التموين الدوري انطلاقا مـن المستوى الثابـت ، الى التموين وفقـا لقاعـدة الحدين الاعلى والادنى ، وصولا الى التموين عن طريـق كميات ثابتـة ، مما أتاح لنا امكانيـة دراسة وتحديد الكميـة الاقتصـاديـة في حالـة بسيطـة كتـابع للسعر الوحدي . وأيضـــــا عندما يكون هذا السعر ثابـت وهي حالـة دراسيـة نظريـة معروفـة باســم نموذج ويـلسـون (Wilson) ، وفي الاخير تحديـد مخزون الامـان . كل هذه المعطيات تمكن من دراسـة التجديـد الاقتصـادي للمخزونات وهـو عنصـر اساسي من جملة عناصـر اردنا توضيحها في هذا البحث من الناحيـة الاقتصاديـة .

خلاصة الفصل الثالث :

بيّنا في مدخل هذا الفصل أن المؤسسات الاقتصادية الانتاجية والتجارية وحتى تلك التي تقدم الخدمات لجمهور المتعاملين ، تحتاج الى الاحتفاظ بمواد مختلفة في شكل مخزونات ، من أجل احداث التوازن بين عرض المواد أو السلع والطلب عليها في المكان والزمان ، خلال مزاولة هذه المؤسسات لنشاطها الاقتصادي . وبيّنا أيضا أنه كلما كان حجم الطلبية الاقتصادية كبير ، كلما كان عدد الطلبات في السنة أقل ، ويصل حجم المخزون تبعا لذلك الى نقطة اعادة التموين عددا أقل من المرات في السنة . مما يستتبع وقوع المؤسسة في حالات نفاذ أقل . وبالعكس فان الطلب بكميات اقتصادية صغيرة ، يزيد من عدد مرات اصدار امر الشراء ويزيد أيضا من احتمالات وقوع حالاتالنفاذ ، حيث يصل المخزون الى نقطة اعادة التموين عددا أكبر من المرات في السنة . وبيّنا كذلك أن حل هاتين المشكلتين يكمن في الموازنة بين التكلفة المترتبة على كل حالة . أي الموازنة بين تكلفة الاحتفاظ وتكلفة النفاذ ، وفي كل الاحوال فان الاحتفاظ بالمخزونات أمر ضروري للمؤسسة مهما كانت مساوئ هذه العملية ، والمتمثلة في ارتفاع نفقات الاحتفاظ بمختلف اشكالها كما بيّنا ذلك في المبحث الاوّل من هذا الفصل .

ان اشكالية المخزونات المتمثلة في السيطرة على العلاقة بين الكمية الاقتصادية ونقطة اعادة التموين ، تم بحثها من طرف عدد كبير من النماذج الرياضية ، ولقد قدمنا من بينها أشهر نموذج مستخدم في هذا المجال وهو نموذج ويلسون (Wilson) ، والذي يبقى أساسا نظريا وقاعدة لمعظم دراسات ادارة المخزونات بالرغم من [illegible]وزات التي ينطوي عليها في شكل فرضيات تبتعد نسبيا عن الواقع .

عند هذا المستوى من المعلومات ، سواء فيما يتعلق بالتموين أو الشراء أو التخزين نكون قد قدمنا الحد الأدنى الضروري حسب رأينا من الأدوات التحليلية لدراسة وظيفة التموين التي قسمناها — كما أسلفنا — بدورها الى وظيفتين ، الاولى تتعلق بالشراء والثانية بالتخزين . ويبقى على كل باحث متخصص أن يتعمق أكثر في دراسة نماذج الشراء الصناعي ،وكذلك النماذج الرياضية المختلفة لتسيير المخزونات ، أما نحن فان هدفنا هو الكشف من الانحراف الموجود بين هذه المعلومات النظرية ، وواقع وظيفة التموين في المؤسسة الوطنية للحديد والصلب ، وابراز هذا الانحراف في شكل ملاحظات وتقديم اقتراحات تبعا لذلك في خاتمة الجزء الثاني من هذا البحث والذي خصصناه لدراسة حالة تطبيقية ، نختبر من خلالها كفاءة الادارة ، في مجال تسيير المواد المتاحة خصوصا المادية والمالية منها لانها تمثل جزءا من ثروتنا وواجب علينا حسن ادارتها ، لتحقيق تنمية المؤسسات على المستوى الوحدي ،وهو المستوى الذي يعكس التنمية الشاملة للاقتصاد الوطني .

الفصــــل الرابـــــع

التنظيم الاداري والاقتصـادي لوظيفـة التموين وادارة المخزونات في الشركة الوطنية للحـديـد والصلـــب.

الفصل الرابع

التنظيم الاداري والاقتصادي لوظيفة التموين وادارة المخزونات في الشركة الوطنية للحديد والصلب .

مدخل :

أنشئت الشركة الوطنية للحديد والصلب بموجب المرسوم رقم 64/ 276 المؤرخ في 3 سبتمبر 1964 ، أسندت لهذه الشركة مهمة دراسة وانجاز مصانع التعدين وكذلك مصانع التحويل الاولي للمعادن الحديدية وغير الحديدية ، وأيضا استغلال كل الوحدات المنجزة أو التي عادت للشركة عن طريق التأمين ،لتشرف على تسييرها . والشركة الوطنية للحديد والصلب بالاضافة الى طبيعة النشاط الصناعي الذي أنشئت لغرض تأديته كما ورد ذلك في القانون [1] المنظم لنشاطها فانها تضطلع بتأدية نشاطات أخرى تجارية ، وتتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي .

كما ذكرنا في مدخل هذا البحث من خلال تقديم الارقام الضخمة للاستثمارات ، تبرز أهمية قطاع الصناعة الثقيلة ، ضمن الاستراتيجية التنموية المختارة ولنؤكد كذلك من خلال الارقام التالية لتطور حجم الاستهلاك لاحدى مواد الحديد والصلب (الفلاذ الصلب) حيث بلغ استهلاك الاقتصاد الوطني من هذه المادة في شكل منتهي الصنع ،في سنة 1962 — 140.000 طن ، في سنة 1967 — 166.000 طن ،في سنة 1973 — 806.000 طن ،أما في سنوات 1978 و 1985 كان حجم الاستهلاك على التوالي : 1.700.000 طن و 2.450.000 طن .

---

1) راجع : Annuaire de l'Afrique du Nord - Ed . Centre National de la Recherche Scientifique. PARIS 1967 -P .787.

أما تطور حجم استهلاك الاقتصاد الوطني من نفس المادة في شكل سائل خلال نفس السنوات فقد كان على التوالي : 1962 ـ 180.00 طن 1967 ـ 220.000 طن ، في سنة 1973 ـ 1034.000 طن ، 2.300.000 طن في سنة 1978 وأخيرا في سنة 1985 ـ 3.140.000 طن .[1].

اذا كانت هذه المادة المتمثلة في الفولاذ تشكل عنصرا من جملة ن عنصر ينطبق عليها نشاط التموين في المؤسسة ، واذا كان تطور حجم استهلاك هذا العنصر ، يقدم بالضخامة التي تبينها الأرقام المحددة اعلاه ،فاننا ندرك الدور الفعال الذي تلعبه مخرجات هذه الشركة في تنشيط الاقتصاد الوطني . وعليه فان ادارة هذه العناصر ادارة جيدة تحقق وفورات اقتصادية هامة للاقتصاد الوطني تزيد من فعاليته ،لذلك سوف نبحث في هذا الفصل نشاط التموين وادارة المخازن في الشركة الوطنية للحديد والصلب في الفترة 1968 حتى 1982 أي تاريخ البدء في اعادة تنظيم الاقتصاد الوطني من الناحيتين التنظيمية والمالية ،محاولين من وراء هذه الدراسة الكشف عن الصعوبات التي واجهت ممارسة هذه الوظيفة في الشركة خلال الفترة المدروسة .

---

1) المصدر : جريدة المجاهد ـ المؤرخة في 27 ماي 1986 . ص : 3 .

أولا : التنظيم الاداري لوظيفة التموين :

تضم المجموعة التجارية التابعة للشركة الوطنية للحديد والصلب أربعة هياكل :

- المديرية الفرعية للمبادلات التجارية .
- المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية .
- دائرة المالية والمحاسبة .
- دائرة الدراسات والبرامج والتنظيم .

تحتكر المجموعة التجارية عمليات الاستيراد والتصدير والتوزيع الداخلي لمنتوجات الحديد والصلب والمنتوجات المعدنية . كما تتحمل المجموعة التجارية اعباء مصانع الشركة في هذه الناحية .

المديرية الفرعية للمبادلات التجارية :

تضم قسم التصدير والاستيراد الذي تنحصر مهمته في تلبية الطلب الوطني من منتوجات الحديد والصلب المستوردة . ويضم هذا القسم :

1 ـ مصلحة المشتريات من منتوجات الحديد والصلب :

تنحصر مهمة هذه المصلحة في ارسال طلبات الشراء الخاصة بالاستيراد مع الاخذ بعين الاعتبار الاولويات التي يضطلع بمهمة ادائها قسم الاستيراد (دراسة السعر ، الاجال ، النوعية ، التمويل ، التنويع في التعامل ، استعمال الحضيرة الوطنية) .

تظم مصلحة المشتريات ثلاثة فروع :

أ — فرع التوزيع والتأكد : الذي يشكل سندا يدعم وكلاء الشراء في ممارسة نشاطهم ويعفيهم من بعض المهام الادارية . ينقسم هذا الفرع بدوره الى خليتين :

أ — خلية التوزيع : ومن مهامها :

— تسجيل وتحليل طلبات الشراء المستوردة ثم توزيعها على وكلاء الشراء حسب مجموعات منتوجات .

— ضمان متابعة عملية تنفيذ الطلبات .

ب — خلية التأكد :ومن مهامها :

— مراقبة مدى مطابقة الملف الاداري المحول اليها من قبل وكلاء الشراء و طلبيات الشراء .

— التأكد ومتابعة الطلبات لدى الموردين (الاستيراد) ولدى الوحدات الانتاجية ش . و . ح . ص (في حالات المبيعات الداخلية) .

— ضمان متابعة عملية جمع الفاتورات الشكلية ومراقبتها ، ثم اجراء التغيرات الممكن احداثها عند الضرورة ، وقبولها ثم تحويلها الى المصالح المعنية .

— تكوين ملف اداري كامل وتحويله الى مصلحة تسيير المشتريات .

— اصدار اشعار تأمين يتضمن النفقات الضرورية لتأمين المنتوجات خلال عملية النقل (C.A.A.R) .

ب — فرع المشتريات : وينحصر دوره في الاتصال بالموردين واستقبال عروضهم وتحضير عملية الاختيار .[1]

---

1) راجع الفصل الثاني حول موضوع الشراء وطرق الاتصال بالموردين وتقييمهم .

ينقسم هذا الفرع الى عدة خلايا متخصصة حسب أفواج المنتوجات :

- منتوجات طولية الشكل .
- منتوجات مسطحة الشكل .
- فولاذ من نوع خاص .
- قلادات معدنية (Tréfilés) ومنتوجات أخرى .

جـ- <u>فرع الدراسات والتوثيق :</u> يساعد هذا الفرع وكلاء الشراء في تتبع تطور الظروف السوقية الدولية ، فيما يتعلق بتطور المنتوجات المستوردة من قبل الشركة وكذا صيانة فهرس الموردين وتقديم قائمة بأسمائهم للفحص والدراسة من قبل الجهات المختصة في الشركة ، ثم القيام بعملية انتقائهم .

<u>2 - مصلحة تسيير المشتريات :</u>

تنحصر مهمة هذه الهيئة في العمليات التالية : المتابعة الانعاش ، البرمجة ، نقل الطلبات المستوردة وتوزيعها ، مراقبة مجمل العمليات المرتبطة بتسوية فاتورات الموردين وجمركة المنتوجات المطلوبة .

تضم هذه المصلحة مكتبين :

أ - <u>مكتب المتابعة والانعاش والنقل :</u> ومن مهامه الحث على ضرورة احترام اجال المناولة المتفق عليها مع الموردين ونقل المنتوجات المطلوبة ، أو تأجير من ينقل هذه المنتوجات بأحسن الشروط من ناحيتي الاسعار والاجال . يضم هذا المكتب فرعين :

أ - <u>فرع المتابعة والانعاش :</u> يقوم هذا الفرع بمتابعة مجمل الطلبات الموجهة لكل مورد ، ابتداء من صدورها الى تسويتها النهائية . كما يقوم الفرع أيضا بتحضير المعطيات الضرورية لانجاز عمل فرع النقل

من أجل اعداد البرمجة .

ب — فرع النقل : يتكفل ببرمجة عمليات النقل وكذلك تأجير السفن واستقبال المنتوجات في الموانئ الجزائرية .

ينقسم هذا الفرع بدوره الى ثلاث خلايا :

أ — خلية البرمجة : تتكفل بادارة المؤونة في الاجل القصير بدءا من وضعها تحت تصرف الشركة في الموانئ الاجنبية حتى نقلها الى داخل التراب الوطني .

— تقوم هذه الخلية بتقدير وحساب مصاريف النقل الخاصة بالسفن التي تنقل هذه المنتوجات .

— تقوم أيضا بتأمين كل العلاقات مع مراكز العبور التي تمر منها السلع والمنتوجات المطلوبة من قبل الشركة في الموانئ الاجنبية .

ب — خلية المصاريف المتعلقة بتطور أجور السفن : ومن مهامها :

— متابعة مراقبة تطور اسواق الايجارات الخاصة بالسفن .

— تأمين كل أنواع علاقات ش . و . ح . ص مع الوكالة الوطنية الجزائرية للملاحة (C.N.A.N) .

— تفقد كل الفاتورات المرتبطة بالنقل .

ج — خلية الاستقبال : تؤمن عمليات اقتراب السفن (accostage) بالتعاون مع سلطنات الموانئ ، وتؤجر فرق عمال الشحن والتفريغ (حالات السفن المؤجرة) .

— تؤمن العلاقات مع المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية من أجل التنازل عن المنتوجات .

— تعلم مراكز الاستقبال بالموانئ بتوقعات الاستقبال في الاجال القصيرة والمتوسطة والطويلة .

— تنسق وصول السفن الجزائرية وتتابع حركتها في الموانئ .

ب — مكتب ادارة المشتريات : ومهمته ، التنفيذ ، المتابعة والمراقبة لمجموع العمليات المرتبطة بتسديد حسابات الموردين ، وجمركة المنتوجات. يضم هذا المكتب ثلاثة فروع :

1 — فرع الدفع : وينحصر دوره في تسيير مجمل عمليات الدفع المتعلقة بالموردين . وينقسم الى خليتين مرتبطتين بأنواع الدفع المستعملة .

— خلية الاعتماد المستندي (Cellule crédit documentaire)

— خلية الابراء المستندي (Cellule remie documentaire)

2 — فرع الجمارك : يتولى هذا الفرع تسجيل ومراقبة المعلومات المتعلقة بتنقل المنتوجات .

— تجمع فيه وتحول منه الى مصلحة العبور للمبيعات الداخلية كل الوثائق الضرورية لعملية الجمركة ورفع المنتوجات من الميناء .

— يتابع الفرع عمليتي الجمركة ورفع المنتوجات من الميناء .

— يقوم أيضا بجمع وثائق الاثبات الجمركية وتحويلها الى فرع الدفع .

3 — فرع التأمين والنزاعات : ومن مهامه :

— مراقبة عمليات تأمين المنتوجات أثناء نقلها .

— جمع الوثائق الضرورية لمعالجة الملف في حالة وجود نقص أو اضافة .

— ينبه المصالح القانونية في المقر ويتابع معالجة الملف.

بالاضافة الى هذا يوجد تحت تصرف مصلحة ادارة المشتريات عون مختص في العلاقات المصرفية ، ويكمن دوره في تأمين نقل الوثائق بين المكتب والبنك ، وأيضا يعد مركزا مرجعيا تجمع عنده كل الملفات التي تم تحويلها

من قسم المشتريات فيقوم بتسجيلها وتوزيعها على خلايا الدفع ،كما يقوم أيضا بتحضير المعلومات التي تخص تنقل المنتوجات وتحويلها بدورها الى الهيئات المختصة .

جـ — مصلحة متابعة التسيير : من مهام هذه المصلحة اعداد وتحضير الاحصائيات وحالات المراقبة الضرورية في مختلف مستويات الادارة ، وأيضا متابعة ومراقبة كل العمليات التي يقوم بها قسم الاستيراد . كما تقوم المصلحة أيضا باجراء عمليات المسح وانجاز الدراسات الدقيقة في هذا الميدان .

تضم هذه المصلحة ثلاثة فروع :

1 — فرع متابعة الطلبات : ومهمته :

— استقبال طلبات الزبائن وتسجيلها ، ومنحهم رقم استيراد .
— تأمين المتابعة التفصيلية للطلبات ، تأكيدها أو الغائها .
— اعداد الحالات الاحصائية التي تخص كل الطلبات ، وذلك بالاستعانة بالفهرس العام .
— اجراء الدراسات الدقيقة الخاصة بهذا الموضوع .

2 — فرع المتابعة والانجاز : ومهمته :

— ضمان السير الجيد لعمليات انجاز الطلبات .
— اجراء التحليل الضروري من أجل ابراز المشاكل المحتملة والتحكم في الفترات التي تحدث فيها اختناقات .
— اعداد الحالات الاحصائية المتعلقة بالانجازات وذلك بالاستعانة بالفهرس العام .

3 — فرع متابعة عمليات الدفع : ومهمته :

— ضمان حسن تشغيل عمليات تصفية الحسابات مع الموردين .

— اجراء سلسلة من التحاليل الضرورية لابراز المشاكل المتوقعة والسيطرة عليها .

— اعداد الحالات الاحصائية الملخصة المتعلقة بعمليات الدفع ، واجراء دراسات دقيقة في هذا المجال .

ثانيا : دراسة وتحليل وظيفة التموين :

من الضروري جدا ،بحث ودراسة وظيفة التموين في مستوى مختلف هياكل الشركة ،على اعتبار ان هذه الاخيرة تمون بثلاثة أنواع من المنتوجات .

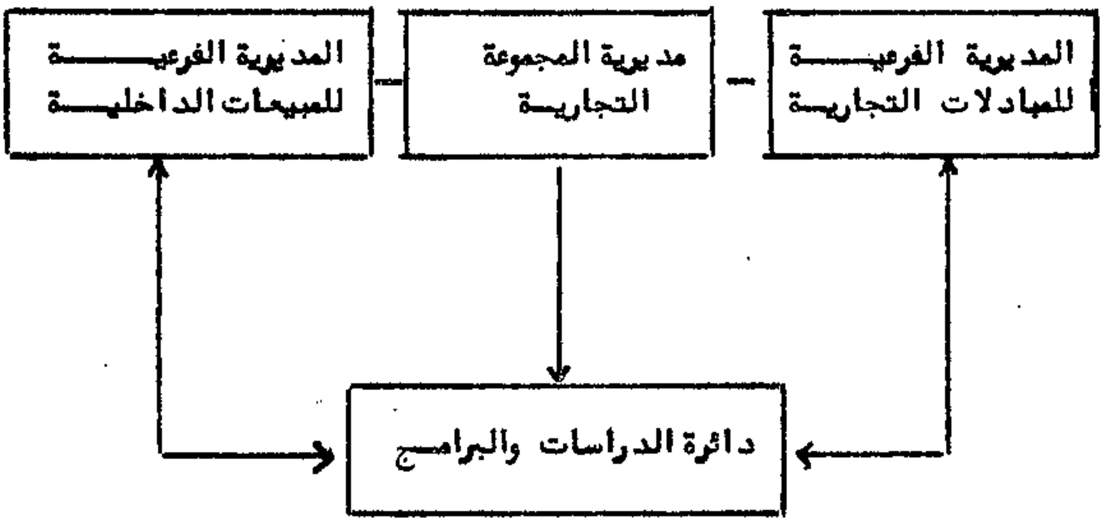
1 — التموين بالمنتوجات الجاهزة : تقتني ش ٠ و ٠ ح ٠ ص هذا النوع من المنتوجات لغرض اعادة بيعه أو تسويقه في السوق الوطنية ، وذلك بواسطة المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية، التي تتبع في تنظيمها كلية المجموعة التجارية التابعة للشركة .

2 — التموين بالمنتوجات نصف المصنوعة : تقتني الشركة هذا النوع من المنتوجات من مصادره الداخلية (الوحدات الانتاجية الوطنية) أو من المصادر الخارجية (الاستيراد) وذلك من أجل أن تقوم بتموين الوحدات الانتاجية التابعة لها . يتم حصر الحاجات من هذه المنتوجات في مستوى كل وحدة انتاجية ، ثم ترسل الى الاقسام المركزية ، لتحولها بدورها الى المجموعة التجارية لتلبيتها .

3 — التموين بالعتاد وقطع الغيار : تقوم الوحدات الانتاجية واستنادا الى تنظيمها الاداري الذي تعمل وفقه بالتموين من هذا النوع من المنتوجات مباشرة .

نتطرق في هذه الدراسة فقط للنوعين الأول والثاني ،آملين في ذلك التعرض للنوع الثالث عند دراسة وظيفة التموين في مركب الحجار للحديد الصلب .

I — تنظيم الوظيفة : من أجل تحديد موقع هذه الوظيفة في مستوى المجموعة التجارية للشركة ،ارتأينا أنه من الضروري تقديم وعرض وضعها التنظيمي



1 — المديرية الفرعية للمبادلات التجارية :

تحتكر استيراد وتصدير المنتوجات من الحديد والصلب .

2 — المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية :

تضمن توزيع المنتوجات من الحديد و الصلب على مستوى التراب الوطني ويعمل تحت اشرافها خمس مديريات جهوية تلبي حاجات مختلف الجهات المتواجدة فيها ،بواسطة نقاط البيع التابعة لها .

3 — دائرة الدراسات والبرامج :

تضمن برمجة الطلبات الواردة من وحدات الانتاج ،أو تلك الواردة من المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية والموجهة للوحدات الانتاجية أو الموجهة للمديرية الفرعية للمبادلات التجارية من أجل استيرادها .

II — البرمجة التجارية : تتضمن هذه البرمجة عمليتين :

1 — التنظيم : يمكننا تلخيص نشاط مصلحة البرمجة التجارية في وظيفتين أساسيتين :

— وظيفة تموين الوحدات الانتاجية التابعة لفوج التحويل .

— الوظيفة التجارية ، التي تضمن تموين الوحدات التجارية المكلفة بالمبيعات الداخلية مع العمل على ضمان تواتر وتسوية منشآت الوحدات الانتاجية التي تسوق سواء كل منتوجاتها بواسطة المجموعة التجارية ونقاط البيع في شبكة المبيعات الداخلية ، أو جزء فقط من هذه المنتوجات .

2 — الاطار الزمني : يمتد الاطار الزمني لنشاط برمجة تموين المصانع والوحدات التجارية على أفقين :

— الأفق متوسط المدى : ويمتد على فترة 18 شهرا ويتجدد كل سنة ويسمح بتصور مصدر التدفقات وتوجهاتها ، من أجل توفير الاجراءات المالية اللازمة ، وتدعيمها باجراءات أخرى لتغطية هذه التدفقات .

— الأفق قصير المدى : يتم خلال هذا الأجل ،العمل على جعل القرارات والاختيارات التي تم اتخاذها خلال الاجل المتوسط ، عملية (Opérationnelle) بما يتلاءم وعدم التأثير على حسن سير الوحدات

الانتاجية والتجارية ، وفي حالات عكسية يتم اللجوء الى اجراءات استثنائية . ويغطي الافق قصير المدى مدة ستة أشهر [1].

III – تقديرات المبيعات : يتم اعداد تقديرات المبيعات الجهوية للسنة N بفترة مقدرة ب 18 شهرا تسبق هذه السنة وذلك باستخدام الطريقة التالية :

1 – تقديرات المبيعات المخزنية :[2] يتم تحديد المخزون المقدر من المبيعات على أساس تحليل أرقام المبيعات المتعلقة بالسنوات السابقة للسنة المدروسة N والتي يتم اعدادها على مستوى كل جهة . ان تحليل ارقام المبيعات للسنوات السابقة يمكن من تحديد مستواها ومستوى مخزوناتها شهريا (من كل عينة من العينات) .

انطلاقا من سجلات السنوات السابقة يمكن حساب معدل نمو متوسط لهذه المبيعات . وهذا المعدل المتوسط يمكن ترجيحه بأخذ العناصر التالية في الاعتبار :

– الانتظام في التموين (مع القضاء على التبدلات غير العادية الناجمة عن الانقطاعات وعن المبيعات الظرفية) .

– التمييز بين المنتوجات التي يكون الطلب عليها ثابتا وتلك المنتوجات التي يتزايد الطلب عليها تزايدا مطردا .

---

1) تقرير ش . و . ح . ص المقدم للملتقى الوطني حول ادارة المخزونات فيفري 1982 الجزائر .

2) نأخذ كمثال حول موضوع التوقعات ، طريقة المتوسطات المتحركة ، ولكن عموما نستخلص من تصنيفات الاحصائيين ، أن طرق التوقع أو التقدير المتاحة يمكن ترتيبها حسب فئتين كبيرتين ، حيث تجمع الفئة الأولى بين مختلف الطرق المبنية على الفرضية العامة التي مفادها أن الماضي

— المنتوجات التي يكون سجلها التاريخي أقل دلالة .

يمكن ادراج طريقة المتوسطات المتحركة التي تنطوي على استخراج الوسط الحسابي لعدد ماض محدد من المشاهدات . تستعمل النتيجة المحصل عليها كتوقع للفترة الموالية مباشرة لآخر مشاهدة . أي أنه في كل توقع جديد تأتي آخر مشاهدة لتعويض أقدمها ، بحيث يبقى عدد المشاهدات المستخدم ثابتا . يمكننا تقديم العبارة الرياضية الخاصة بالمتوسطات المتحركة على النحو التالي :

$$M = \sum_{t=m-k+1}^{m} r_t \; / \; K$$

حيث : m هي آخر فترة نتوفر فيها على المعلومات .

K عدد الفترات المستخدمة في تحديد المتوسطة المتحركة .

r_t المشاهدة في الفترة t .

ويمكن تصحيح أخطاء التقدير المترتبة على تطبيق طريقة المتوسطات المتحركة باللجوء الى استخدام طريقة النسج الأسي (le lissage exponentiel) ، التي عبارتها الرياضية على الشكل التالي :

$$R(m+1) = (1-a)\, r_m + a(1-a)\, r_{m-1} + a^2 (1-a)\, r_{m-2} + \dots + a^{m-1} (1-a)\, r_1$$

حيث : Rm +1 توقع الفترة m + 1

r_m قيمة المشاهدة للظاهرة في الفترة m

a معامل النسج وهو يأخذ قيما بين : $0 < a < 1$

=) هو الذي يحدد المستقبل ، وهو حال تقديرات مبيعات ش . و . ح . ص . أين نجد تحليل المعطيات التي تميز ظاهرة ماضية (مبيعات سنوات سابقة) هي التي تسمح بتوقع وتحديد مميزات نفس الظاهرة في سنوات لاحقة .

2 — المقارنة : ان الارقام التي يتم الحصول عليها انطلاقا من تحليل مبيعات كل جهة تتم مقارنتها بتطور مبيعات كل الجهات مع بعض ، للسنوات الماضية .

— حساب معدل متوسط لتطورالمبيعات المخزونة والمتعلقة بكل فرع من المنتوجات ، على فترة تمتد على عدد من السنوات ،ثم تحديد معدل سنوى متوسط يغطي هذه الفترة .

— تقريب الأرقام المحصل عليها من التقدير الشامل .

والتقديرات التي يتم الحصول عليها توزع حسب قنوات التموين ،انتاج وطني حسب البرامج التقديرية لمصانع ش ، و ، ح ، ص . واستيراد للمتبقي .

3 — التقييم : ان الجزء الذي يستورد في تقديرات المبيعات هذه ،يتم تقييمه بالاعتماد على سعر تقديري للشراء خاص بالاستيراد الذي يحدد من طرف القسم المختص في عملية الاستيراد . واستنادا الى هذا التقييم يحدد مستوى غلاف الرخصة الشاملة للاستيراد (A.G.I) التي تسلم للهيئة الوصية .

=) أما فئة الطرق التوقع الثانية ،فانها ترتبط بقياس شروط المستقبل، ومدى تأثيرها على الظاهرة المدروسة . وضمن هذه الفئة يمكن أن تصنف تلك التوقعات المتعلقة بدراسة السوق او التوقعات الاقتصادية .

ثالثا : التموين بواسطة منتوجات الحديد والصلب والمواد المعدنية :

تنحصر مهمة قسم الاستيراد في تلبية الطلب الوطني من كل منتوجات الحديد والصلب والمنتوجاتالمعدنية التي لا تنتج داخل القطر، وكذلك ضمان تموين مصانع ش . و . ح . ص بالمواد الاولية والمواد نصف المصنوعة غير المتوفرة في القطر .

1 — تركيز الطلبات : تستقبل دائرة الدراسات والبرامج والتنظيم الطلبات المتعلقة بالمنتوجات المحولة اليها من طرف المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية ومصانع ش . و . ح . ص . تقوم دائرة الدراسات والبرامج والتنظيم بتوزيع هذه الطلبات وفقا لبرامج انتاج مصانع ش.و.ح .ص بين الانتاج الداخلي والاستيراد .

2 — التعرف على الطلبات وتسجيلها : تستقبل مصلحة متابعة التسيير الطلبات المحولة اليها من طرف دائرة الدراسات والبرامج والتنظيم في شكل مجموعات متجانسة . تمنح مصلحة متابعة التسيير لكل طلب رقم دليل يسمح بالتعرف على الطلبية عند الفرز يطلق عليه اسم رقم الاستيراد.

3 — توزيع الطلبات : تحول الطلبات التي تم ترقيمها ، الى مصلحة المشتريات ، بواسطة مصلحة متابعة التسيير ، وتوجه على وجه التحديد الى خلية التوزيع التابعة لمصلحة المشتريات والتي تتكفل بـ :

— تسجيل كل الطلبات المحولة اليها من طرف مصلحة متابعة التسيير وتنظيمها في شكل متسلسل من أجل مراقبة توظيفها الفعلي .

— تحليل هذه الطلبات خصوصا فيما يتعلق بـ : القياسات والمواصفات وكذلك الآجال ، وأيضا متابعة الانجاز وانعاش خلايا الشراء فيما يتعلق بالطلبات التي لم تنجز في الاجال المحددة .

ــ توجيه الطلبات نحو خلايا الشراء المتطابقة وفقا لطبيعة المنتوجات : منتوجات مسطحة ، طويلة ، منتوجات على شكل اسلاك غير حديدية وغيرها .

4 ــ الفحص : كل مشترى يستقبل في كل يوم طلبات موضح بهـا :

ــ المواصفات الفنية التفصيلية للمنتوجات التي يراد استيرادها .
ــ الكمية وأجال المناولة .
ــ غرض استعمال المنتوج المطلوب .
ــ ميناء الوصول .

في الحالات الاكثر اعتيادا ، تجمع الطلبات حتى تبلغ مستويات شحن مهمة ، من أجل تسهيل عمليات نقلها وتحديد أجل مضبوط وموحد لها . وفي حالات الاستعجال الخاصة ، فان المشتري ، قد يلجأ الى عدم تجميع طلباته ، ثم يوجه مباشرة نداء من طريق المناقصات أو غيرها من طرق الاتصال بالموردين . ويقوم المشتري أيضا باجراء انتقاء مسبق للموردين المحتمل التعامل معهم وذلك تبعا ل :

ــ توجيهات لجنة التنسيق ، الصادرة عنها خلال اجتماعاتها .
ــ نتائج التعامل لسنوات سابقة مع الموردين .
ــ المنتوجات المطلوبة .
ــ الكميات التي تم طلبها من مورد ما .
ــ الاتفاقات الخاصة المبرمة مع بعض الموردين (Contrat cadre) أو اتفاق حكومي .

يتم الفحص حينئذ عن طريق البرق ، بحيث تحمل البرقية كل شروط المناقصات وترسل الى الموردين الذين تم اختيارهم . كما تتضمن البرقية أيضا تاريخ نقل الاجابات وفترة قبول العروض محددتين في هذه البرقية .

5 — اختيار العروض : يتم استقبال كل العروض ومقارنتها استنادا الى ما يعرف بالسعر القاعدي (Prix de base) وطريقة النقل البحري، عملات الدفع وشروط تقديم القروض . هذه العمليات، تسمح بمقارنة العناصر التي يمكن تكميمها من العروض المتجانسة . والاختيار النهائي يأخذ في الاعتبار العناصر النوعية والظروف السائدة ، والتي تتضمن مايلي :

— شروط النقل المقترحة من طرف المورد ، ومدى ملاءمتها لامكانيات النقل التي تتوفر عليها ش . و . ح . ص .

— شروط الدفع وعملات الدفع المقترحة .

— الحمولات الموجودة عند مورد ما .

قبل الاختيار النهائي ، يمكن الاتصال ببعض الموردين والتفاوض معهم بشأن تحسين بعض الشروط المقترحة من قبلهم .

6 — توظيف المعلومات : يتم اشعار الموردين من طريق البرق عن الاختيارات التي أنجزت (قبول العرض أو رفضه) . تحتوي كل برقية على المعلومات الضرورية ، بالقدر الذي يسمح للطرفين (الشركة والمورد) ، التعرف بدقة على كل العناصر التي يتضمنها العقد . يقوم وكيل الشراء باعداد ملف استيراد يحتوي على :

— نسخة أصلية لطلب الاستيراد .

— نسختين من البرقية .

يوجد على ظهر غلاف الاستيراد كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على العقد وتوضيحه . يتم بعد هذا تحويل الملف الى خلية التأكد التابعة لمصلحة المشتريات .

7 — مراقبـة وتحويل ملفات الاستيراد : يتم تحويل ملفات الاستيراد التي تم امدادهـا الى خلية التأكـد التابعة لمصلحـة المشتريات . بحيـث تتكفـل هذه الخليـة بأداء المهام التاليـة :

— مراقبـة ملفات الاستيراد المحولة من طرف خلايا الشـراء .

— تفقـد مدى مطابقـة الطلـب للتوظيفـات وتحويل نسخـة مـن برقيـة التوظيفـات في نفـس اليـوم الى مصلحـة متابعـة التسيير .

— تحضير التأكـد من الطلبـات للمورد (وصل الطلب) والزبائن (مبيعات داخليـة أو مصانع ش . و . ح . ص) ثم تحويلها الى مختلـف جهات التخصص .

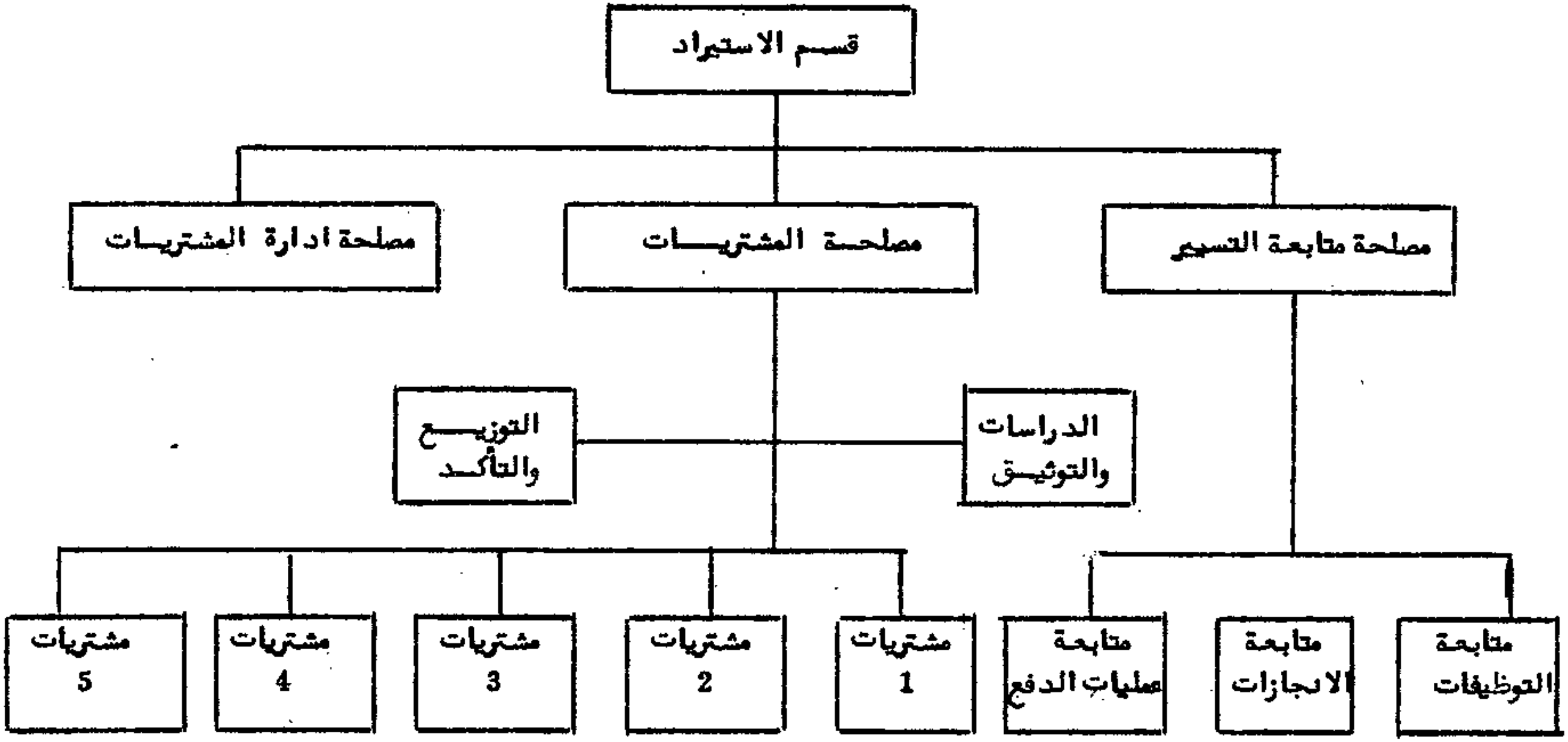
— تذكير وانعاش الموردين عند الضرورة للحصـول على الفاتورات الشكلية .

— مراقبـة الفاتورات الشكليـة ، الحصول على التحويرات المحتملـة ، ثـم قبولهـا .

— امداد اشعارات الاتفاق الخاصـة بالتأمين واعادة التأمين

يتم تحويل الملف بالكامل بعد الانتهاء منه الى مصلحـة تسيير المشتريـات .

يوضح من خلال المخطط التالي قسم الاستيراد



رابعـا : توزيـع وظائـف ادارة المخزونات :

يتولى الاشراف على تأديـة وظيفـة ادارة المخزونات من المبيعات الداخليـة الهيئـات التاليـة :

1 — القسم المركزي للتسيير التجاري D.C.G.C : ويقوم بتأديـة المهام التاليـة :

أ — تركيز الوثائـق المتعلقـة بحركـة المنتوجات حيث يبحـث عما اذا كان وصول الوثائـق الى القسـم يتم في الوقـت المرغـوب ، ثم تذكير وانعاش كل المراسلين الذين تأخـروا في ارسال وثائقهـم في الوقت المحدد لهذا الغرض . اذا كان الامـر يتعلـق بتأخير ، أو اخطار الجهات المراسلة بانجاز العمليـة في حالـة ما اذا لوحـظ فقدان هذه الوثائـق (عـدم وجودهـا) .

ب — تركيز طلبـات المخازن : يتم اصدار طلبات المخازن من طـرف المصالح الجهويـة لتسيير المخزونات ، يرفق بكل طلب نسخـة موضح فيهـا تقديرات اعادة التموين الجهـوي .

وتتضمن ايضا عمليـة تركيز طلبات المخازن التطبيـق الجيـد لمعايير الحساب وقواعـد التموين المحددة . وتسهيل تنقـل المنتوجـات من الجهات التي يوجـد بها فائـض ، الى تلك التي تعاني من نقص . تحـول طلبات المخازن الى مصلحـة البرمجـة التجاريـة ، وايضا التدخل لدى مصلحة أو دائرة الاستيراد في حالات بروز مشاكل تنسيقيـة بين مختلف الهيئـات والمصالح .

جـ — الدراسـات المتعلقـة بتسيير المخزونات : تحديد قوانـين العينات (مخزون ومدة) تحديد صيغ ومعايير الحساب .

2 — المصالح الجهوية لتسيير المخزون S.R.G.S :[1] تضطلع هذه المصالح بتأدية المهام التالية :

أ — اعادة تموين الحضائر المحلية : وتتمثل هذه العملية في اعداد اوراق اعادة التموين المحلي مرة في الشهر بالاشتراك مع رئيس نقطة البيع ، ثم اضافتها للحاجيات التي ظهرت في فترة سابقة .

ب — اعادة التموين الجهوي : تقوم المصلحة الجهوية لتسيير المخزونات باعداد أوراق التقديرات اعادة التموين الجهوي حسب مخطط اعادة التموين ، الذي تبنته المصالح الجهوية ، وذلك بمساعدة التقارير الشهرية الواردة الى المصلحة من نقاط البيع ، كما تقوم المصلحة الجهوية أيضا بتحديد الاحجام والعدد بالاعتماد على طريقة الحساب المستخدمة وذلك ثلاث مرات في الشهر ،مرة واحدة لزمرة المنتوجات (أ) ومرة ثانية لزمرة المنتوجات (ب) ، وثالثة لزمرة المنتوجات (ج) . كما تعد المصلحة طلبات المخازن وتحولها الى القسم المركزي للتسيير التجاري في التواريخ المحددة في مخطط اعادة التموين .

جـ — استقبال التقارير الشهرية ، والكشوف عن حالات التموين الجهوية ، وتتمثل هذه العملية فيمايلي :

— مراقبة التقارير الشهرية الواردة من نقاط البيع التابعة للمصلحة الجهوية المعنية .

— تحضير واعداد جداول من المخزونات المتحركة (أي تنقلات المنتوجات بين مختلف الحضائر) .

---

1) وهي خمس مصالح في مجموعها على مستوى التراب الوطني .

ـ اعداد جداول المرتقبات (Les attendues) الخاصة بالجهة .

ـ اعداد جداول الأصناف التي نفذ المخزون منها ، وكذلك جداول المناولات المتأخرة .

ـ امساك الدفاتر اليومية التي تسجل بها المبيعات من المخازن .

د ـ متابعة طلبات مخازن الجهة ، وتتمثل هذه العملية في :

ـ متابعة طلبات المخازن من لحظة اعدادها من طرف ادارات هذه المخازن حتى لحظة استلام المنتوجات في حضائر التخزين .

ـ توزيع المناولات الواجب توجيهها نحو الحضائر ، انطلاقا من الموانئ (بالنسبة للاستيراد) ومن مصانع ش . و . ج . ص (بالنسبة للانتاج المحلي) .

هـ ـ المشاركة في اجراء دراسات تتعلق بوظيفة تسيير المخزونات :

وتتمثل العملية ، في معرفة الكيفية التي يتم بها اعداد وتحضير الكشف الاحصائي المتضمن للآجال الحقيقية ، وكشف المبيعات المنجزة على المخزونات . كما تقوم المصلحة الجهوية في هذا المجال بتبليغ القسم المركزي للتسيير التجاري بما يحتاجه من معلومات تخص الزبائن وتتعلق بحاجياتهم المستقبلية ، لغرض تحسين عملية اعادة التموين الخاصة بمخازن الجهة .

خامسا : مبدأ اعادة التموين :

1 — اعادة تموين الحضائر المحلية : يعاد تموين نقاط البيع المحلية من الحضائر المركزية للجهة المعنية . وعليه فان طلبات المخازن يتم اعدادها استنادا الى حاجات كل حضائر الجهة ، مع الاشارة عند اعداد الطلب ، الى وجهته ، هل أن الطلب يوجه الى الميناء ، اذا كان الأمر يتعلق بالمنتوجات المستوردة أو الجهات المحلية اذا كان الامر يتعلق بمنتوجات ش . و . ح . ص ، كل هذا يجب أن تؤخذ في الاعتبار كل التبدلات المنتظرة على المبيعات المتأتية من الحضائر المحلية . يبقى أن الحد الادنى من المخزون وكمية اعادة التموين تتحددان بعدد شهور المبيعات .

المخزون = 2 شهر — كميات اعادة التموين = 2 شهر

وعليه فان الحمولات الموجهة الى المخازن تبقى خاضعة لتبدلات كميات الاستهلاك الحقيقية .

ومن جهة أخرى فان الشركة تسعى الى جعل المناولات تتم من الموانئ بالنسبة للمنتوجات المستوردة ، ومن مصانع ش . و . ح . ص نحو الحضائر بالنسبة للمنتوجات المحلية . وذلك من اجل تدنية تكاليف النقل وكذلك تكاليف الشحن والتفريغ الناجمة عن استخدام أماكن عبور متعددة .

2 — اعادة التموين الجهوي : يجمع خلال عملية اعادة التموين الجهوي احتياجات مجموع حضائر الجهة وفقا للطريقة التالية :

يتم الاعداد الشهري لاوراق اعادة التموين على أساس :

— KARDEX — عندما يتعلق الامر بأرقام مخزون الميناء والمرتقبات المتبقية من الطلبات .

ـ التقرير الشهري الوارد من نقاط البيع ، فيما يخص أرقام المبيعات ومخزون نهاية المدة .

ـ أوراق اعادة التموين السابقة ، على أساس حساب المتوسط المتحرك للشهر الجاري .

ـ أوراق اعادة التموين للسنة السابقة ، أي مبيعات الشهر 13 ـ كل هذه المعلومات تسمح بحساب .

أ ـ المتوسط المتحرك الجديد :

$$V(M-13)- V(M-1) = \frac{\Delta Mm}{12} \quad + OU \,\acute{a} \quad \text{Précédente M.M}$$

ب ـ الغطاء (La couverture) مقدر بعدد الشهور :

18 شهرا بالنسبة للعينات A و B .

15 شهرا بالنسبة للعينة C .

يمثل هذا الغطاء شهرا (1) بالنسبة للعينات A و B وثلاثة أشهر بالنسبة لـ C كفترات دورية .

ويكون أجل التموين عبارة عن :

4 شهور من مخزون أمان .
6 شهور كآجال مناولة مقدرة .
2 شهرين أجل اداري .

جـ ـ الطلبات : يمكن الحصول عليها بالمعادلة التالية :

الغطاء ـ (المخزون + المرتقبات) = طلبات

ملاحظـات :

- الشهـر N هو الفترة التي يتم فيها اعداد أوراق الحساب .
- (1 — N) V تمثـل مبيعات آخـر المدة (الشهر الاخير) .
- (13 — N) V تمثل مبيعات أول المدة (الشهر الاول) .

تبني أي حركـة في مجال التنظيم على مجموعـة من الدراسات ، وهذه الدراسـات مكلفـة بطبيعـة الحال ، والهدف وراء اجراء أية دراسـة هو الوصول الى ضبط حركة تنظيميـة ، تحقق ربحا مطلقـا ، عن طريـق ضغط مختلـف عناصـر التكاليـف للظاهرة التنظيميـة المدروسـة ، بحيث أن لا يكون وقـت اعداد هذه الدراسـات مكلفـا لنسبـة من قيمـة الظاهـرة أكبر من نسبـة الربح المتحقـقـة .

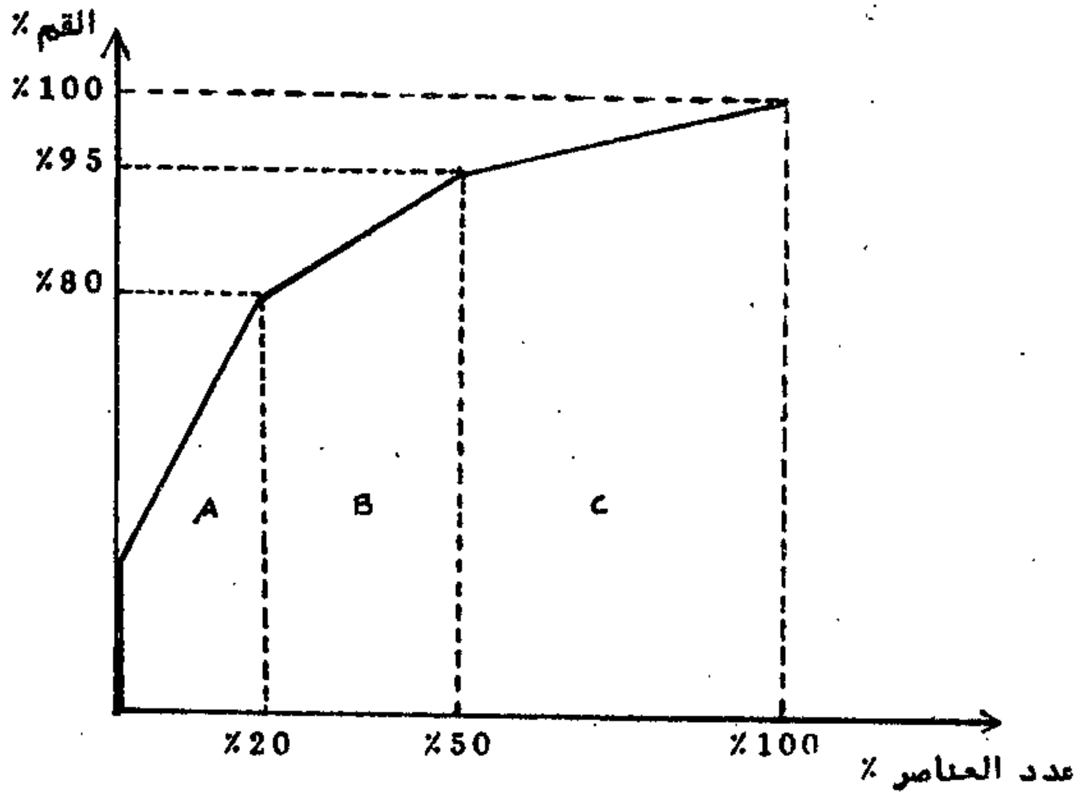
اذا كان اعداد وتحضـير 1500 عمليـة شحن وتفريغ في الشهـر لعمال مخازن الشركـة الوطنية للحديد والصلـب من حيث الدراسـة يحقـق تخفيضا في الوقـت المنفـق بنسبـة 30 ٪ من الوقت الاجمالي الذي ينفقـه هؤلاء العمال عموما ، لكي تكون هذه الحركـة التنظيميـة ذات جدوى اقتصادية ينبغي أن لا يتجاوز وقـت اعداد هذه الدراسـة نسبـة ضئيلـة جـدا مـن نسبـة التخفيـض هذه . بنفـس الطريقـة اذا كان تخفيض حجم مخزون 20000 ألـف قطعـة يسمح بتحقيـق ربح مقداره 40٪ من قيمة المخزون الاجماليـة ، فان دراسـة عمليـة التخفيـض هذه لكي تكون ذات جـدوى اقتصاديـة ينبغي أن لا تكلـف الا نسبـة ضئيلـة من نسبـة الربح المتحقق .

لهذا الغرض وجدت الطريقـة المعروفـة بـ (A B C) التي يهدف استعمالها الى تحقيـق اقصى عائـد او ربح في أي عمل تنظيمـي .

تستخدم ش . و . ح . ص . في تصنيف موادها المخزونة ، وتنظـم

مخازنها بصفة عامة طريقة (A B C) التي تعد من اشهر الطرق المستخدمة في التنظيم في مختلف المؤسسات الاقتصادية .

تشتمل هذه الطريقة على ترتيب العناصر المدروسة وفقا لنظام القيم التنازلية . ثم تخطيط رسم بياني موضح بمحور فواصله مختلف العناصر المتراكمة [1] (قطع وغيرها) وذلك تنازليا حسب أهميتها . وعلى محور التراتيب القيم المتراكمة المتعلقة بهذه العناصر.



من التمثيل البياني للعناصر والقيم نحصل على منحنى نسميه (A B C) ،حيث يشمل ثلاث مناطق :

1) راجع. : فيما يتعلق بعدد العناصر المتراكمة وكذلك القم :
PIERRE ZERMATI. La pratique de la gestion des stocks. Ed.Dunod FRANCE .1979. P:24

- المنطقة A تتعلق بـ : 20٪ من العناصر مقابل قيمة لها تقدر نسبتها بـ : 80٪ .

- المنطقة B تتعلق بـ: 30٪ من العناصر مقابل قيمة لها تقدر نسبتها بـ : 15٪ .

- المنطقة C تتعلق بـ : 50٪ من العناصر مقابل قيمة لها تقدر نسبتها بـ : 5 ٪ .

- يكون الربح الذي يتحقق في المنطقة A أعظميا وذلك لأن الدراسات التي تتم على عناصر هذه المجموعة تكلف أقل باعتبار أن مجمل العناصر لا يشكل الا 20٪ (*) تقابلها قيمة 80٪ (*).

- أما الربح الذي يتحقق في المنطقة B فيكون أقل من الاول على اعتبار أن الدراسات التي تتم بخصوص هذه المنطقة تكون أطول وذلك لأن عدد العناصر أكبر ، 30٪(*) مقابل قيمة أقل بكثير من الاولى 15٪(*).

- وأخيرا فان الدراسات التي تخص 50٪ (*) من العناصر تكلف كثيرا مع قيمة لها لا تتجاوز نسبة 5٪(*) ، الامر الذي يجعل الربح المتحقق في هذه المنطقة أقل .

---

*) راجع : RENE JABOT: Les magasins de stockage.
Les éditions d'organisation- FRANCE 1979- P:236

مثـال حول معالجة بعض المعطيـات باستخدام الاعلام الآلـي :

```
5 REM -----------------------CREATION-------------------------
10 OPEN "O",1,"FICHE"
20 INPUT "DONNEZ LE NUMERO";A$
30 INPUT "DONNEZ LA DESIGNATION";B$
40 INPUT "DONNEZ L'UNITE";C$
50 INPUT "DONNEZ LA QUANTITE PAR VILLA";D
60 INPUT "DONNEZ LE PRIX UNITAIRE EN DA";E
70 PRINT #1,A$;",";B$;",";C$;",";D;",";E
80 INPUT "SI VOUS AVEZ FINI TAPEZ LE CHIFFRE 1";Z
90 IF Z=1 THEN 100 ELSE 20
100 CLOSE#1
110 END
```

تتمثل المعطيات التي استنـدنا اليها في انشـاء الفهرس فيمايلي :

- رقم المواد المستخدمـة (الدليل) .
- اسـم المواد المستخدمة .
- وحدة قياس المواد المستخدمة .
- الكميـة المستخدمـة في كل وحدة منتوجات .
- السعر الوحدي .

هدفنا من انشاء هذا البرنامج هو الوصول الى حساب وتقدير احتياجاتنـــا من مادة تنتجها الشركة التي نقوم بدراستها ، كالاسلاك الطويلة التي تستخدم فـي البناء مثلا ، وذلك من خلال التقدير الاجمالي لمدخلات قطاع البناء ، من هذه المادة . اذا مدخلات هذا القطـاع من هذه المادة هي عبارة عن مخرجات ش.و.ح.ص، بناء على طلـب قطـاع البناء تستطيـع هذه الاخيرة تحديد طلبها من مدخلات هذه المادة . وهكذا تحدد احتيـاجات القطاعـات المختلفـة بناء على درجـــة تشابكها ، مع بعض ، وتنفيذا لنموذج التنميـة المدروس فان اتباع أسلوب التخطيـط يؤدي الى تحقيق التكامل والانسجام فيما بين القطاعات . هذا الانسجام لا يمكن تحقيقه بطريقـة مثلى الا باستخدام الاعلام الآلي وتعميمـه ، وجعله أداة تسيير فعالة .

```
5 REM--------------------EDITION------------------------
10 LPRINT TAB(10);"CITE D'HABITATION (2VILLAS)"
20 LPRINT TAB(10);"---------------------------"
30 LPRINT:LPRINT
40 INPUT "DONNEZ L'UNITE";C$
50 INPUT "DONNEZ LA QUANTITE PAR VILLA";D
60 INPUT "DONNEZ LE PRIX UNITAIRE EN D.A";E
70 PRINT #1,A$;",";B$;",";C$;",";D;",";E
80 INPUT "SI VOUS AVEZ FINI TAPEZ LE CHIFFRE 1";Z
90 IF Z=1 THEN 100 ELSE 20
100 CLOSE #1
110 END
```

طبع البرنامج الذي تم انشاءه في الورقة الأولى بناء على المعطيات المقدمة وهي 5 معطيات ، وذلك كمثال لتقدير وحساب كمية المدخلات الاجمالية من المادة المدروسة وقيمتها الاجمالية وبذلك المساهمة في دراسة عملية التموين .

خلاصة الفصل الرابع :

كما تبيّنه دراستنا لوظيفة التموين في الشركة الوطنية للحديد والصلب ، في الفترة التي حددناها كمجال لهذه الدراسة — والتي تجد مبررا لها في التقديم العام لهذا البحث — فان الوصف التنظيمي وتحليل مختلف متغيرات هذه الوظيفة ، وعلاقات الهياكل المؤثرة في هذه المتغيرات مكنتنا أولا من التعرف على الاطار التنظيمي العام الذي تمارس فيه هذه الوظيفة ، في مرحلة أولى ، ثم مكنتنا هذه الدراسة من ابراز مختلف الصعوبات التي يواجهها كل هيكل من الهياكل المكونة لهذا الاطار التنظيمي العام .

لقد بيّنا دور المديرية الفرعية للمبادلات التجارية من خلال مختلف المصالح التي تشرف عليها ، كمصلحة المشتريات ، ومصلحة تسيير هذه المشتريات بالاضافة الى ما تشمله هذه المصالح من أقسام ومكاتب وخلايا تنظيمية يتكون منها الجهاز الاداري للشركة ككل . كما بينا أيضا دور بقية الهياكل التي تشملها المجموعة التجارية لـ : ش . و . ح . ص . والمتمثلة في المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية ، دائرة المالية والمحاسبة ودائرة الدراسات والبرامج والتنظيم .

ان اطلاعنا على تقارير ووثائق دراسية خاصة بتسيير الوظيفة مكننا من الكشف عن بعض الصعوبات التي تعاني منها الشركة في جانب الادارة والتسيير . لقد لاحظنا ضعفا كبيرا في تكوين المستخدمين الذين يشرفون على تسيير هذه الوظيفة ، في جانب والتأهيل المتخصص ، الامر الذي أدى الى انعدام وجود وظيفة التنسيق بين مختلف المصالح والاقسام . مما نتج عنه مضاعفة تكاليف كل وحدة من وحدات المنتوجات من حيث قياس تكلفة التموين ، بالنسبة للمصالح المعنية والشركة في آن واحد . نضيف الى هذا كثرة الاجراءات البيروقراطية في تداول ملفات الشراء مما أدى الى عدم احترام حتى تلك القواعد

البسيطة في مجال تسيير وادارة وظيفة التموين التي تعمل على أساسها الشركة ، حيث لا يوجد نقطة اعادة التموين المثلى ، ولا كميات اقتصادية كذلك . في جانب التخزين مثلا ، يحدث الانقطاع في المخزون ، بالرغم من طول الفترات المحددة للتموين ، بالاضافة الى التعرض لكثير من حالات التموين التجريبية . نضيف أيضا هنا وجود قيود غير موضوعية تفرضها درجة تطور أي مجتمع متخلف .

سوف ندرس في الفصل الخامس ، وظيفة التموين في مركب الحجار للحديد والصلب وذلك من خلال وظيفتي الشراء والتخزين ، للكشف عن الصعوبات التي تعانيها وحدات هذه الشركة — في الفترة التي اخترناها للدراسة — هل أنها من نفس طبيعة الصعوبات التي تعانيها الشركة ككل ؟ أم أن هناك صعوبات من نوع آخر . ذاك ما نتعرف عليه في الفصل الموالي .

الفصل الخامس

الاطار التنظيمي لممارسة وظيفة التموين وتسيير المخزونات بمركب الحجار للحديد والصلب .

مدخل :

تعتبر وحدة الانتاج للحديد والصلب بالحجار أكبر وحدة انتاجية، تشرف عليها ش . و . ح . ص . التابعة لقطاع الصناعات الثقيلة ، فهي تقع بعنابة ، في الشرق الجزائري ، ومبررات وجودها في هذا الاقليم الجغرافي تكمن في كونها قريبة من مناطق استخراج الحديد بمناجم الونزة ، هذا اذا أخذنا في الاعتبار الدراسات الاقتصادية لهذه الوحدة . بالاضافة الى هذا الاعتبار الاقتصادي فانه توجد اعتبارات سياسية واجتماعية، فبالنسبة للسياسية منها نذكر ،أن المنطقة الحزامية المجاورة للحدود التونسية تحملت ارهاصات وقهر استعماري بسبب تمركز وحدات جيش التحرير على طول تلك الحدود ، وبالتالي فان التدمير ،قد مسّ هذه المناطق ابّان حرب التحرير ،بالاضافة الى أن هذه المنطقة تتميز بكثافة سكانية عالية تستطيع أن توفر لهذه الوحدة الانتاجية الحجم المطلوب من الايدي العاملة . كما أن وجود هذه الوحدة الانتاجية بالمنطقة يشكل عنصرا هاما من عناصر توزيع الدخل القومي وذلك من خلال توفير فرص العمل للقادرين عليه بالناحية كلها .

ان الامتثال لهذه الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تترجمه استراتيجية التصنيع الثقيل ،التي تعد أساس عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ،في الفترة ما بين 1965 ـ 1982 . وعليه فان بحث التنظيم الاداري والاقتصادي ،لوحدة انتاجية بهذا الحجم، يقودنا (البحث) الى استخلاص نتائج هامة ،يمكن تعميمها حتى على بقية مؤسسات القطاع أو مؤسسات الاقتصاد الوطني الانتاجية كلها . فوظيفة التموين التي هي موضوع بحثنا ،تعد ذات أهمية قصوى بالشركة ككل ،لانّها تتعلق بتعامل يتم في مستويين خارجي ،

وبتكاليف عالية جدا ،في جانب الانجاز والشراء[1]، وغيرهما .وداخلي وهو المعيار الصحيح في تقييم فعالية الاقتصاد الوطني أين تبرز أمكانيات الوحدة في تحقيق ،أولا التنسيق بين مختلف الوحدات الاخرى ،وثانيا التكامل المعبر عنه في استراتيجية التنمية المختارة .

لذلك اخترنا أن نعرض هذا الفصل من خلال دراسة الاطار التنظيمي لممارسة وظيفة التموين في المركب ،ثم التعرض لوظيفة تسيير المخزونات والكشف عن وضعها والصعوبات التي واجهتها في الفترة ما بين 1968 — 1982 .

1) قائمة المواد والمنتوجات التي تحتكر استرادها ش.و.ح.ص: والمجدد بموجب المرسوم رقم 67/ 74 / 27 أفريل 1967 .

أولا : الاطار التنظيمي لممارسة وظيفة التموين في مركب الحجار:

لكي يمكننا التعرف على وظيفة التموين في وحدة الانتاج للحديد والصلب بمركب الحجار ، ينبغي أن نتعرف أولا على المحيط الذي تمارس فيه هذه الوظيفة .

يتكون مركب الحجار للحديد والصلب من عدة وحدات متكاملة، يتوزع نشاطها على ثلاثة أنواع من الهياكل :

الهيكل الاول : يتكون من المديريات الفرعية العملية للانتاج .
الهيكل الثاني : يتكون من المديريات الفرعية العملية لتقديم الخدمات .
الهيكل الثالث : يتكون من المديريات الفرعية الوظيفية المركزية .

1 — المديريات الفرعية العملية للانتاج : يتكون هذا الهيكل من :

أ — المديرية الفرعية للسبك ، والمواد الاولية .
ب — المديرية الفرعية للمنتوجات الطويلة .
ج — المديرية الفرعية للمنتوجات المسطحة .
د — المديرية الفرعية للانابيب بدون تلحيم .

2 — المديريات الفرعية العملية لتقديم الخدمات : يتكون هذا الهيكل من :

أ — المديرية الفرعية للخدمات التقنية .
ب — المديرية الفرعية للوسائل العامة .

3 — المديرية الفرعية الوظيفية المركزية : ويتكون هذا الهيكل من :

أ — المديرية الفرعية لطرق التخطيط والاشغال الجديدة .

ب — المديرية الفرعية للعلاقات المهنية والموظفين .

ج — المديرية الفرعية للتخطيط والتنظيم .

د — المديرية الفرعية للمالية .

بعد تقسيم الهياكل الادارية الثلاثة الى مديريات فرعية ، متخصصة ننتقل الآن للمرحلة الثانية من التقسيم الاداري والذي يتناول تجزئة المديريات الفرعية الى أقسام متخصصة هي الأخرى حسب فروع الانتاج

1 — أ — المديرية الفرعية للسبك والمواد الاولية وتتكون من ثلاثة أقسام :

— معمل الكوك (Cokerie)

— معمل تحضير المواد وتجميعها .

— الافران العالية (الفرن العالي 1 و 2 ، 2 HF و H F 1 وماكينات السبك) .

1 — ب — المديرية الفرعية للمنتوجات الطويلة وتتكون من قسمين :

— معمل الفولاذ بالاكسجين رقم 2 .

— معمل التصفيح أو الصقل (Laminoire) للاسلاك الطويلة والدائرية .

1 — ج — المديرية الفرعية للمنتوجات المسطحة وتشمل خمسة أقسام :

— معمل الفولاذ بالاكسجين رقم 1 .

— معمل التصفيح الساخن .

— معمل التصفيح البارد .

— معمل الانجاز والتغليف .

— معمل الانابيب الحلزونية .

1 — د — المديرية الفرعية للانابيب بدون تلحيم : تتكون من قسمين :

- معمل الفولاذ الكهربائي .
- معمل تصفيح الأنابيب وانجازها .

2 — أ — المديرية الفرعية للخدمات التقنية : وتتكون من اربعة أقسام :

- قسم انتاج وتوزيع الكهرباء والسوائل .
- قسم النقل .
- قسم الانشاءات البحرية .
- قسم الورشات المركزية .

2 — ب — المديرية الفرعية للوسائل العامة : وتتكون من خمسة أقسام :

- قسم التشغيل .
- قسم شروط العمل .
- قسم الأمن .
- قسم الادارة الفنية للشؤون الاجتماعية .
- قسم الوسائل المساعدة .

3 — أ — المديرية الفرعية لطرق التعدين والأعمال الجديدة :وتتكون من خمس مصالح :

- مصلحة تنمية (Service de developpement) المنتوجات ووضعها قيد الصنع .
- المصلحة المركزية للهندسة الصناعية .
- المصلحة المركزية لمراقبة النوعية .
- مصلحة أمن العمل .
- مصلحة أساليب الصيانة .

تمارس نيابة المديرية هذه الوصاية هرميا على قسم الدراسات والاعمال وقسم المخابر المركزية .

3 - ب - المديرية الفرعية للعلاقات المهنية والموظفين : وتتكون من ثلاث مصالح :

- مصلحة الدراسات العامة .
- مصلحة التنسيق والمراقبة .
- مصلحة العلاقات المهنية .

وتمارس نيابة المديرية هذه الوصاية الهرمية على مركز التكوين في ميدان الحديد والصلب CE.FO.S .

3 - جـ - المديرية الفرعية للتخطيط والتنظيم وتشمل ثلاث مصالح :

- مصلحة التنمية - Developpement .
- مصلحة البرمجة .
- مصلحة الدراسات الاقتصادية .

وتمارس نيابة المديرية هذه الوصاية الهرمية على قسم التنظيم والاعلام الآلي .

3 - د - المديرية الفرعية للمالية : وتتكون هذه النيابة من أربع مصالح :

- مصلحة المحاسبة العامة .
- مصلحة محاسبة التسيير والميزانية .
- مصلحة الخزينة .
- مصلحة الشؤون القانونية والتأمين .

وتمارس هذه المديرية الفرعية وصاية هرمية على قسم التموين . وهذا الاخير مكلف بتلبية احتياجات الهياكل التي تمت الاشارة اليها مسبقا ، عن طريق امداد طلبات الشراء من قبل الآمرين - المراسلين . (Les ordonnateurs / Emetteurs) وحسب المعلومات المتوفرة

فان مصلحة المشتريات تستقبل في المتوسط شهريا ، 2800 طلب شراء يعادل سنويا 33600 طلب شراء . ومن خلال التحريات التي أجريناها استنتجنا أن هذه المصلحة لا يمكنها استقبال أكثر من 1650 طلب شراء في الشهر أو ما يعادل سنويا 19800 طلب شراء .(1)

منذ سنة 1976 يتوفر قسم التموين على اجراءات عمل مكتوبة تعد أساس تنظيم نشاط القسم في ميدان الشراء ، يلعب التخصص فيها حسب أصناف المواد دورا فعالا . ويستثنى من أصناف المواد تلك التي يتطلب استخدامها استعجالا كبيرا ، وعليه فانه خصص لشراء هذا النوع من أصناف المواد فرع خاص يدعى فرع المشتريات المستعجلة .(2)

---

1) تقرير حول وظيفة التموين بالمركب — قدم للملتقى الذي نظمته وزارة الصناعة الثقيلة في 22 فيفري 1982 بالجزائر .(العاشور) .

2) نفس التقرير .

ونبين فيمايلي من خلال هذا الجدول ، التخصصات حسب أفواج الشراء : [1]

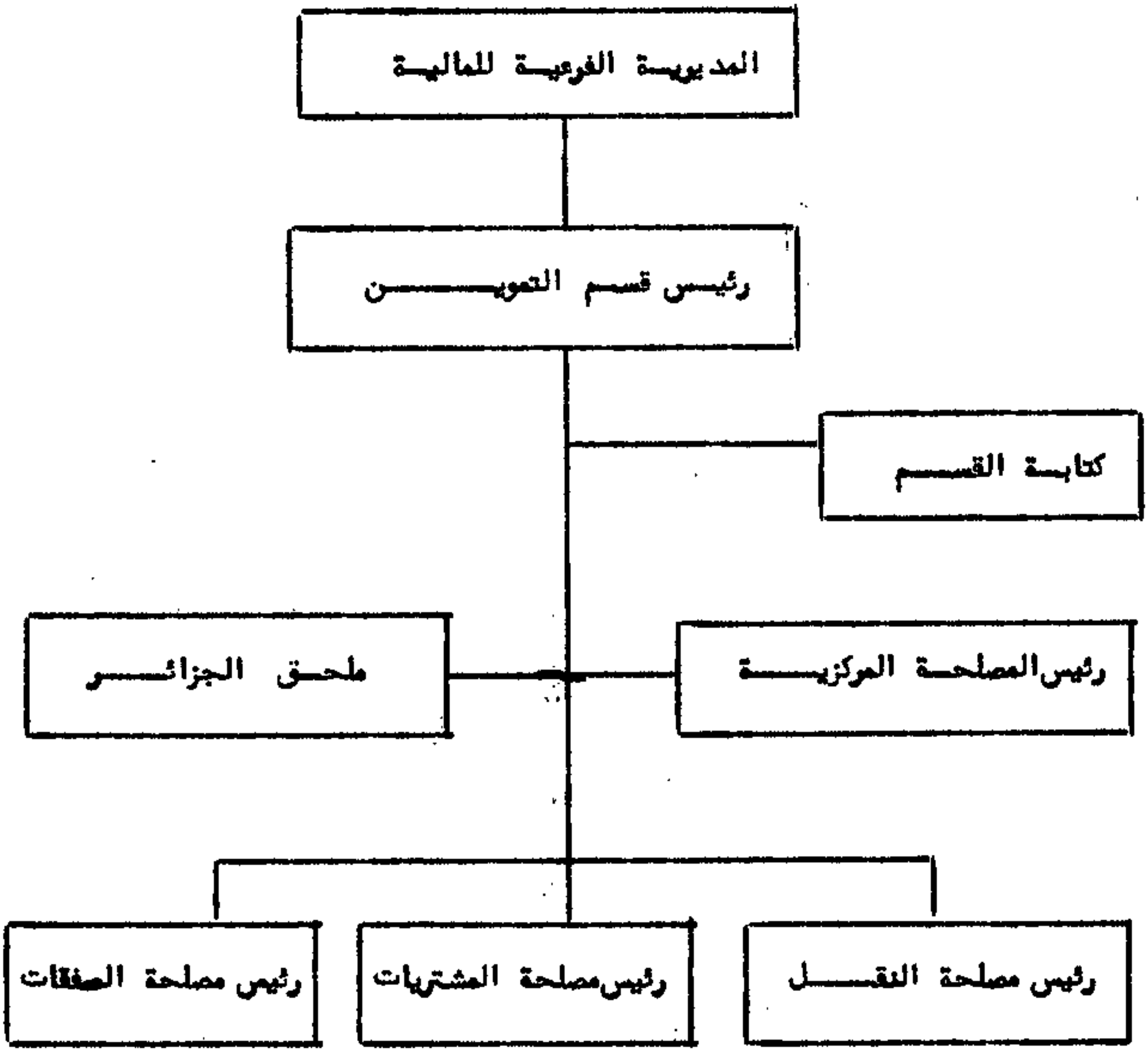
أفواج الشراء	التخصصـــــــات
A 1	ـ المواد الاولية والمواد التي تستهلك على نطاق واسع .
A 2	ـ عناصر المواد السوفياتيـة . (كل ما يأتي من الاتحاد السوفياتي) .
B 1	ـ منتوجات معدنيـة .
C 1	ـ زيوت واستهلاكات كميائيـة .
D 1	ـ عدد وآلات (Outillages) .
D2	ـ (Visserie, Boulonnerie, Ebauches, etc......)
D 3	ـ المواد نصف المصنوعـة حديدية وغير حديديـة .
E 2	ـ عناصـر تشغيل السوائل .
E 1	ـ عناصـر الاتصـال (Transmission) الميكانيكيـة .
F 1	ـ العتاد المتحرك .
H 1	ـ الاسلاك ، الموصـلات الكهربائيـة ، الاضاءة البطارية ، البطاريات وغيرها .
H 2	ـ منتوجات كهربائيـة آخرى : اجهزة التحكـم ، اجهزة الحماية ، اجهزة التحويـل و انتاج الكهرباء .
J 1	ـ منتوجات الكترونيـة .
K 1	ـ المنتوجات المطاطيـة ، والبلاستيكيـة .
K 2	ـ لوازم الامن والصحـة .
K 3	ـ مشتريات مستعجلـة .

1) Rapport sur les approvisionnements et la gestion des stocké. Seminaire. MILD ALGER (EL-ACHOUR) 22 FEVRIER 1982.

من مزايا طريقة تنظيم نشاط الشراء حسب المواد ،أن وكلاء الشراء بامكانهم التعرف أكثر على المواد التي يشترونها حسب تخصصاتهم كما تمكنهم هذه الطريقة من الحصول على هذه الأصناف من المواد بأحسن الاسعار . غير أن ضخامة واتساع المركب تجعل عدد المستعملين لنفس المادة كبيرا جدا ، وهذا العدد الكبير يتطلب الاشراف من قبل هيئة للتنسيق بين مختلف هؤلاء المستعملين في مستويات اظهار الحاجيات واعداد طلبات الشراء التي توجه الى المصلحة المختصة ، لتثبيت الزمن والكميات حتى يراعى في مزاولة نشاط الشراء العامل الاقتصادي . ولا تكتفي المؤسسة بالجانب التنظيمي فقط ، وبذلك يتجنب وكلاء الشراء العمليات التجريبية في هذا المجال ، والتي ينجم عنها تكاليف مفرطة في بعض الأحيان ، يتحملها المركب بدون مبرر .

ومن أجل تسيير قسم التموين تسييرا عقلانيا ، يجب تجميع الحاجيات المتماثلة والتي تخص كل مستعملي المركب ، بالاضافة الى وضع جدول زمني موحد لتلبية هذه الحاجيات في أحسن الظروف .

* تنظيم وظيفة التموين في مركب الحجار للحديد والصلب .



يتكون قسم التموين من أربع مصالح رئيسية :

1 ـ المصلحة المركزية وتلعب دور وظيفي (Staff) لدى قسم التموين .

2 ـ مصلحة الصفقات وتتكفل بالاستثمارات المكملة والخدمات الداخلية والخارجية .

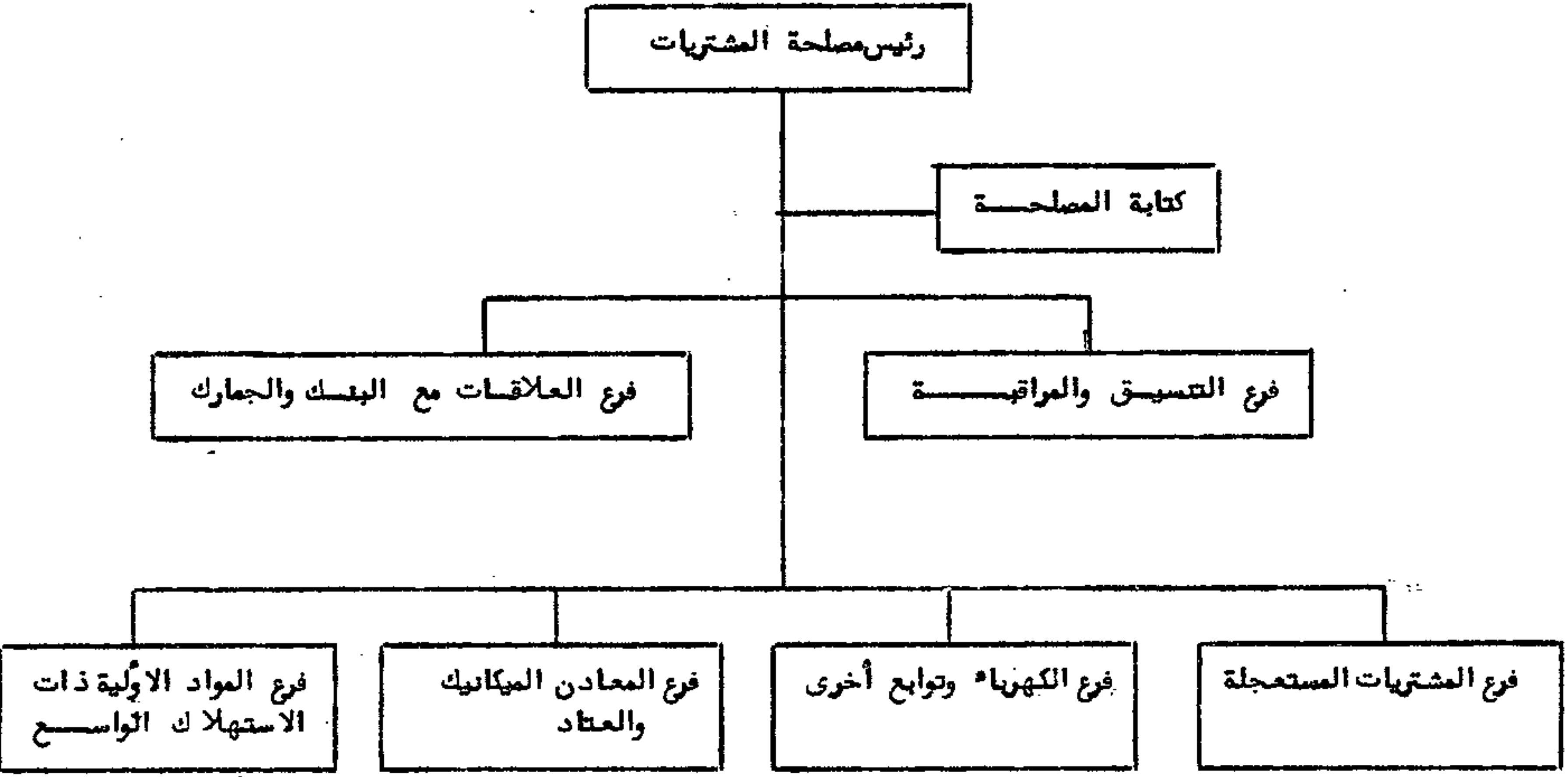
3 ـ مصلحة المشتريات : وتتكفل بالشراء حسب مبدأ التخصص المذكور سالفا لوكلاء الشراء والفروع وكذلك تشرف على فرع التنسيق والمراقبة .

4 ـ مصلحة النقل : تتكفل بايصال العتاد الذي تم شراؤه لمختلف المستعملين . بالاضافة الى هذه المصالح هناك ملحق اداري بالجزائر العاصمة .

حسب ميدان البحث ، يهمنا من هذه المصالح ، مصلحة المشتريات والصعوبات التي تعترضها ـ لاحظنا من خلال الوثائق التي اطلعنا عليها أن الصعوبات التي تعترض حسن سير العمل بالمصلحة، تمس بالدرجة الاولى فرع التنسيق والمراقبة التابع لها ، حيث نجد أن عمليتي المتابعة والانعاش (la relance) غير مسيطر عليهما من قبل فرع التنسيق والمراقبة وتعانيان من سوء التنظيم .
كما أن مراقبة النوعية التي تتضمنها طلبات الشراء ، تكون في أغلب الاحيان مراقبتها شكلية . وأيضا تدخل المستعملون في شؤون فرع التنسيق والمراقبة خصوصا فيما يتعلق بابرام الاتفاقات الفنية . كما أن الحالات التي يراقبها هذا الفرع لا تتسم بالدقة في كثير منها . أمّا المصلحة المركزية التي تعد السند المباشر في رسم سياسة الشراء تعاني هي الاخرى من عدم التوازن الناجم عن فقدان لوحات القيادة (Tableaux de bord) في المصلحة .

طبعا هذه النقائص تقتضي ايجاد استكمالات ،كأن ينصّب اطارا كفءا على راس فرع التنسيق والمراقبة ، له معرفة جيّدة بمسائل الشراء ، ويتمتع بتجربة طويلة في هذا المجال تمكنه من تحسين النوعية وغيرها . وايضا اعداد لوحات القيادة وتحليلها من طرف المصلحة المركزية . وأن تساهم هذه الاخيرة في تطوير سياسة الشراء ، وذلك من خلال وضع وتحديد أدوات عمل عقلانية كفهارس الموردين لتلافي الوقوع في حالات الشراء التجريبية .

يوضح هذا المخطط تنظيم مصلحة المشتريات



* **أدوات التسيير :** بعد ما تعرضنا لوظيفة التموين من الناحية التنظيمية في المركب . ننتقل الآن الى تحديد إدوات التسيير المستعملة في تأدية هذه الوظيفة .

تعد سلسلة الاعلام الآلي A 90 الأداة الاساسية في التسيير نقدم فيمايلي هذه السلسلة : تشكل السلسلة A 90 حلاً تم اختياره أساسا لوضع حد للتأخيرات والتباطئات وظروف عدم التأكد الناجمة عن التسيير اليدوي والاداري البيروقراطي .

تغطي هذه السلسلة الميادين التالية :

— وظيفة التموين . (Fonction approvisionnement)
— الموازنية . (Le budget)
— وظيفة رخص الاستيراد الشاملة (A.G.I) .

فيما يتعلق بوظيفة التموين ، هدف السلسلة A 90 هو تحسين متابعة طلبات الشراء ، وكذا الطلبيات (Les commandes) والمناولة والاستقبال . أما فيما يتعلق بوظيفة رخص الاستيراد الشاملة فان السلسلة A 90 تعالج الالتزامات ، والانجازات ، مع اشارتهما لوضعيات النفاذ التي تخص هذه الرخص .

من الصعوبات التي يصطدم بها تشغيل السلسلة تلك المتعلقة باذن الاستقبال الآمر (Bon de reception ordonnateur) فبالنسبة لأذونات الاستقبال الآمرة المتعلقة بتسيير المخزونات والمستودعات يحدث تعطيل ، في فهرس الانتظار بسبب دليل المواد المسترجعة (Code d'article de refoulement) أو لاسباب طارئة أخرى أما أذونات الاستقبال (B.R.O) اليدوية فان نظام الاعلام الآلي يرفضها كليا .

يقترح المشرفون على قسم التموين تعويض أذونات الاستقبال الآمرة الموجودة ، بأذونات استقبال آمرة تتم معالجتها باستخدام الاعلام الآلي بهدف تزويد وكلاء الشراء ، وقسم المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وسلسلة المشتريات ، بمعلومات حول استقبال ومراقبة المواد والمنتوجات المختلفة التي تم اقتناؤها كميا ونوعيا وكذلك فان المعالجة الاعلامية تمكن من معرفة الاهمية القصوى للمخزونات والتحكم في تسييرها أكثر .

* <u>تكوين المسيرين :</u> تعد حسب رأينا عملية تكوين المسيرين واطارات الادارة ذات أهمية قصوى ، وعليه فانه عند عرضنا لهذه الاجراءات المتعلقة بالشراء والتموين رأينا نقصا كبيرا في هذا الميدان ولتأكيد كلامنا هذا بتقديم عرضا حول تكوين المسيرين في المركب .

نظم قسم التموين عدة تربصات وفي مستويات مختلفة ، توزعت هذه التربصات على النحو التالي :

1 — تربصات اتقان وتحسين المستوى في المدرسة العليا للتموين في باريس — فرنسا — المدة 15 شهرا من 1 / 1 / 1975 العدد 5 .

2 — التكوين في CITAM من 24 / 9 / 1977 الى 26 / 5 / 1978 فرع المشتريات : التكوين في نصف الوقت — العدد 10 .

3 — التكوين في مكان الشغل العدد 50 .

4 — تكوين مصرحين لدى الجمارك (Déclarant en Douane) في المكان المدة 6 أشهر . سنة 1979 العدد 10 .

5 — تكوين في ميدان التجارة الخارجية (COMEX -BNP-PARIS) المدة : شهر واحد — السنة 1977 — العدد 1 .

6 ـ التكوين في ميدان المالية الدولية : (FRAB.BANK.PARIS)
المدة شهر واحد ـ السنة 1979 ـ العدد 1 .

7 ـ تكوين وكلاء الشراء (C I T A M) المدة 12 شهر
السنة 1981 ـ العدد 3 .

ثانيا : تسيير المخزونات بمركب الحجار للحديد والصلب :

1 — وضع تسيير المخزونات في المركب خلال الفترة 1968 — 1972 :

كان الاعوان الذين يشرفون على تسيير مخزونات قطع الغيار بالمركب خلال هذه الفترة ، موزعين على عدة أقسام ، وعملهم مرتبط ارتباطا كليا بهذه الاقسام . حيث نجد التسيير والمستودعات (المخازن) مرتبطان بقسم التموين ، بينما يرتبط الترقيم بقسم الاعلام الآلي أما الدراسات الخاصة بقطع الغيار ، والاستقبال ، فترتبطان بمصلحة الصيانة الميكانيكية .

2 — الصعوبات التي اعترضت ادارة المخزونات خلال الفترة :

نستطيع أن نصنف هذه الصعوبات حسب نوعية النشاط في ثلاثة مستويات :

أ — صعوبات في مستوى التسيير : حيث أن تسيير المخزونات خلال هذه الفترة كان يدويا ، والمستخدمون الذين كانوا يشرفون على ذلك يعانون من نقص التأهيل وانعدام الخبرة في هذا الميدان . بالاضافة الى تكوينهم الاداري ، غير الفني في هذا المجال ، بحيث أن طلبات اعادة تموين المخازن بما تحتاج اليه ، كانت تتم بعدما يحصل انقطاع في المخزون (Rupture de St) أو بعد الحاح من المستعملين . تحديد الكميات المطلوبة هو أيضا لا يخضع لاي معيار تسيير بل كانت العملية تتم عشوائيا . نضيف أيضا ، أن الفهرس اليدوي ، يعاني دائما من عدم الكمال . كذلك نسجل نقصا في المعلومات المتعلقة بالمواد المطلوبة وعمليات الشراء . زيادة على ذلك لا يوجد أي سند لوكيل الشراء ، يدعمه في المجالات الفنية . العلاقات بين الهيئات التي تهتم بقطع الغيار تكاد تكون معدومة . التسيير كان يجهل

عدد العناصر المكونة للمخزون . كذلك أن توسع المركب وازدياد احتياجاته من المواد وقطع الغيار لم ترافقه تغيرات في مجال التسيير بالرغم من ضعف ما كان موجودا . نجد أيضا أن المستودعات تعاني من عدم معرفة حجم العتاد الواجب تخزينه ، ولا تستطيع تحديد التجهيزات الضرورية لذلك . هذه الوضعية قادت الى عمليات تخزين فوضوية وفي الأخير نستنتج بأن وظيفة التسيير في هذا الميدان كانت مهملة اهمالا كليا .

ب — صعوبات في مستوى الدراسات المتعلقة بقطع الغيار:
يمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي : يعاني المستعملون في هذا الميدان من نقص كبير في جانب التأهيل الفني وكذلك نقص في التجربة والخبرة في الميدان الصناعي . المشتريات من قطاع الغيار ، تتم بدون دراسة وتحليل مما أدى الى الوقوع في حالات من الشراء ، موضوعاتها ، لا يحتاجها المركب تماما . كذلك عدم وجود كطالوجات (Catalogue) المتعلقة بالماكينات ، أدى الى تحديد القطع التي يحتاجها المركب تحديدا موحد النمط . كما أن انعدام وجود مخططات ، أدى الى عدم امكانية اجراء دراسات تفصيلية متعلقة بالقطع المطلوبة . وأيضا نجد أن طلبات الشراء لا تجمع في قسم أو مصلحة واحدة . نضيف الى ذلك أن طلبات الشراء المتعلقة بالعتاد ، توجه في أغلبيتها الى المتعاملين الذين قاموا بتنصيب الانشاءات وليس الى منتجي هذا العتاد ، الامر الذي أدى الى ارتفاع أسعار القطع المستعملة بنسب عالية جدا بلغت 300%(*)

(*) تقرير حول تسيير المخزونات بمركب الحجار مقدم الى الملتقى الوطني حول تسيير المخزونات . وزارة الصناعة الثقيلة . 22 فيفري 1982 الجزائر . (العاشور) .

جـ — صعوبات في مستوى الترقيم : يمكن حصر أهم الصعوبات التي أعترضت تسيير المخزونات في هذا المستوى فيمايلي :

— وجود عمال غير مؤهلين في هذا النوع من العمل .

— تعريف المعتاد كان تعريفا ناقصا الامر الذي أدى الى ترقيم ضعيف في كثير من المواد أو القطع بحيث أننا نجد دليلين أو أكثر لنفس المادة او القطعة .

— عدم استقرار العمال الذين يشتغلون في هذا الميدان ،أدى الى وقوع أخطاء كثيرة في الترقيم من الصعب جدا السيطرة عليها .

— نقص الفعالية في تبويب المواد والقطع ادى الى الخلط في فهم انتماءات العناصر المختلفة من جهة وعدم التمييز بين الفروع وأشباه الفروع التي تنتمي اليها مختلف العناصر .

<u>3 — وضع تسيير المخزونات في المركب خلال الفترة : 1973 — 1979 .</u>

1 — تمّ تجميع كل الجهات المعنية بقطع الغيار تحت هيئة واحدة ، عرفت بمصلحة تسيير المخزونات و المستودعات (G.S.M) ونقدم فيمايلي مختلف الفروع التي تشملها هذه المصلحة :

أ — فرع الدراسات .

ب — فرع الترقيم .

جـ — فرع تسيير المخزونات والاستقبالات .

د — فرع المستودعات .

لقد كان الغرض من هذا التقسيم هو ان تقوم هذه المصلحة بتأدية المهام التالية على أكمل وجه :

— تحديد الحاجيات .

— ترقيم مجموع العتاد الذي يتم اقتناءه .

— تسيير المخزونات وتنظيم الاستقبالات .

— التخزين والصرف .

أ — فرع الدراسات : انطلاقا من تعدد الاطراف التي يتعامل معها المركب ، ووفقا الى مختلف اجراءات التعامل بين المركب وبلدان أوروبا الشرقية من جهة ، وبين المركب وبلدان اوروبا الغربية من جهة ثانية . تمّ انشاء خليتين للدراسات ، احداهما متخصصة في الدراسات المتعلقة بالورشات السوفياتية والاخرى متخصصة في الدراسات المتعلقة بالورشات الغربية (غير السوفياتية) .

ان الهدف الذي تم تحديده لهذين الخليتين هو ، أن تسمح للورشات أن تنطلق في ظروف حسنة وأن تضمن لهذه الورشات التغطية اللازمة في جانب قطع الغيار بنسبة معتبرة .

ب — فرع الترقيم : هدف هذا الفرع هو ، منح كل عنصر من عناصر القطع المطلوبة رقم دليل واحد وواحد فقط . ومن أجل انجاز هذه العملية يستعمل هذا الفرع مدونة (Nomenclature) تم اعدادها من طرف لجنة خاصة من (A.T.S) جمعية عمال الحديد والصلب — تحت اشراف الغرفة الفرنسية لنقابة الحديد والصلب وتستجيب هذه المدونة الى حاجيات المركب من العتاد في ميدان الحديد والصلب.

جـ — فرع تسيير المخزونات وتنظيم الاستقبالات : يتحمل هذا الفرع تسيير المخزون من قطع الغيار وكذلك مستهلكات الصيانة الضرورية لحفظ المنشآت .

د — فرع المستودعات : يتحمل هذا الفرع مسؤولية التخزين والصرف لقطع الغيار ومستهلكات الصيانة الضرورية لحفظ المنشآت .

2 — طريقة تسيير هذه المخزونات : كل طلبات اعادة تموين المخزون بقطع الغيار ومستهلكات الصيانة الضرورية مركزة في مستوى مصلحة تسيير المخزونات والمستودعات (G.S.M) وعليه فان مصلحة الشراء تتعامل مباشرة مع هذه المصلحة ولا تقبل طلبات الشراء الواردة اليها من مصالح أخرى مهما كانت نوعية هذه المصالح .

لقد قسمت قطع الغيار المقتناة الى فئتين فئة القطع التبديلية العادية وفئة قطع التبديل الخاصة . حيث تقع مسؤولية الفئة الاولى كليا على فرع تسيير المخزونات وتنظيم الاستقبالات .

تعرف القطع التبديلية العادية ، بأنها تلك القطع غير المصممة وفقا لمخطط والتي لا تشكل جزءا رئيسيا في الأجهزة والانشاءات القائمة بشكل متخصص . بل يمكن استعمالها في اجهزة وانشاءات متعدد وبشكل متساوء (قطع يمكن طلبها بالرجوع الى كاتالوجات المنتج) . أما القطع التبديلية الخاصة ،فهي تلك القطع التي يتم تصميمها وفقا لمخطط ، وموجهة خصيصا وفقط للاجهزة والانشاءات التي تعد عنصرا أساسيا مكونا لها ، بحيث يكون تبديلها محدودا جدا . وطلب هذا النوع من القطع يكون طلبا خاصا . ويتحمل المكتب الفني للورشة المعنية مسؤولية هذه الفئة من القطع التدبلية . تتكفل مصلحة تسيير المخزونات والمستودعات بالتعاون مع مصلحة المشتريات بالمتابعة والاستقبال والتخزين والصرف .

نوجز اجابيات هذه الطريقة فيما يلي :

— ان تحديد الكميات الواجب تخزينها من القطع الخاصة يتم من طرف المستعملين .

— تحديد الكميات الواجب تخزينها من القطع التبديلية العادية يتم من طرف فرع التسيير والاستقبال تبعا لدوران المخزون من كل عنصر

على حدة . أما سلبيات هذه الطريقة فتكمن في كون المستعملين حين قيامهم باعداد طلبات الشراء لا يأخذون بعين الاعتبار الامكانيات المالية للمؤسسة . نضيف الى هذا أن المستعملين في هذا المجال لا يتمتعون بالتأهيل الفني المطلوب . كما أن الفنيين الموجودين بالمؤسسة غير مهتمين بهذه المناصب الادارية ذات الطابع الفني . ولتعويض هذا الفراغ في هذا المجال ، غالبا ما يتم استدعاء عمالا ليس لديهم تأهيل في هذا الميدان .

نلخص فيمايلي الصعوبات التي اعترضت تشغيل هذا التنظيم :

— نقص في المستخدمين المؤهلين (فنيين ومسيرين) .
— عدم استقرار العمال الفنيين والموظفين المسيرين في هذا الميدان .
— عدم كفاية الوسائل المادية التي يتوفر عليها المركب .
— انعدام وجود دراسات تنبؤ فيما يخص الاستهلاك ، حيث أن المكتب الفني المكلف باجراء التنبؤات وكذلك متابعة تطور الاستهلاك فعال لانه يعاني من نقص في عدد الاطارات المؤهلة .
— لا تجري أية تقديرات للعتاد الذي يغادر المستودعات ، وفي أغلب الأحيان عملية الخروج لهذا العتاد تكون غير مطابقة للاحتياجات المطلوبة
— العتاد المعطل الذي يخرج من اجل تعويضه بعتاد سليم لا يستتبع بجدية ويتعرض الى اهمال يكاد ان يكون تام .
— ان التغييرات التي تحدث في الانشاءات (Les installations) غير معروفة من طرف المسيرين .
— التسيير في أحيان كثيرة يشمل عتاد غير موجود بالمستودعات .
— انعدام وجود سياسة تخص تسيير العتاد المتقادم الذي أصبح غير مستعمل .

— يتم الاستهلاك بطريقة عشوائية غير منظمة الأمر الذي يجعل من الصعب القيام بتقديرات لتلبية الطلبات القائمة (آجال المناولة طويلة جدا) .

أما الحلول التي أوجدها التنظيم الجديد :

— اعادة هيكلة التسيير في هذا المجال وتدعيمه بفنيين أكثر خبرة وتجربة .

— انشاء السند الفني لوكيل الشراء .

— اتصال دائم ومستمر بين كل من فروع الترقيم ، والتسيير ، الاستقبال والمستودعات .

— الشروع في تكوين المسيرين في ميدان التخزين .

— بداية أتمتة (Automatisation) التسيير .

— تغيير معلومات العناصر ذات النمط الموحد (Standard) .

— تحسن في معالجة طلبات الشراء واعدادها مما سمح لمصلحة الشراء بأن تتجنب الوسطاء وتتصل مباشرة بالمنتجين .

— تحسن في عملية تعيين العناصر من خلال تصفية الفهرس ، الامر الذي أدى الى تعيين موحد النمط (Standard) كامل لكل عنصر ، والغاء الترقيم الزائد الذي يخص عنصرا واحدا .

ان الاقتراحات الممكن تقديمها لرفع فعالية هذا التنظيم أكثر هي :

— اعادة تقويم مناصب المسيرين .

— تكوين ورسكلة (Recyclage) المستخدمين .

— استخدام الاعلام الآلي على نطاق واسع لمعرفة مستويات المخزونات من كل عنصر في أي لحظة من لحظات الطلب .

— تعويض اجراءات الاستلام البيروقراطية الموجودة ، باجراءات أقل

تعقيـدا من أجل جعل آجال المناولـة قصيرة .

— العمل على وضع برنامج الصيانة من خلا ل التنبؤات الخاصـة باستهلاك القطـع التبديليـة ، موازيا تماما لبرنامج الانتاج .

4 — وضـع تسيير المخزونات في المركب خلا ل الفترة 1982/79 .

أ — أدوات التسيير : تشرف مصلحـة تسيير المخزونات والمستودعات (G.S.M) على ادارة 127 572 عنصـرا .(1)

أستخـدم في ادارة هذه العناصـر في الفترة ما بين 1979/68 الفهرس اليدوي . مع بدايـة تشغيل مركز الحساب في جـوان 1979 بدأت عمليـة التسيير تخضـع الى المعالجـة الاعلاميـة ومن ثمّ الاستغناء عن الفهرس اليدوي وعوض بفهرس الناظـمة الآليـة (Fichier ordinateur) الامـر الذي أدى الي ايجاد حلول لبعض المشاكل مثال : أن الغـــاء الفهرس اليدوي ،مكن من الاستغناء عن العمال الذين يشرفون على هـــذه الفهارس والتخفيض من الاعباء التي كانت تتحملها الادارة في هذا المجـــال ، بالاضافـة الى الاستفـادة من المواقـع التي كان يحتلهـا هؤلاء العمال واستخدامهـا في مهمـات أخـرى .

من الحلول التي نجمـت أيضـا من استخدام الاعلا م الآلـي فيادارة المخزونات أن اقتراحات الشراء (Les propositions d'achats) باستخدام الاعلام الآلـي تتأتى في كل نهايـة شهـر لتشعـر المســير بضـرورة دراسـة العناصـر التي تم صرفها الى المستعمليـن وتعويض مستواها عند الحد المطلـوب . ومن المشاكل التي توصـل الاعلام الآلـي لايجاد الحل لها أيضـا تلك المتعلقـة بحركـة العناصـر المخزونـة في المستودعـــات،

---

1) تقرير المركب الحجار في تسيير التموين والمخازن . الملتقى حول الموضـوع وزارة الصناعة الثقيلـة 22 /فيفري 1982 . الجزائر (العاشـور) .

حيث ترصد حركة العناصر في الناظمة الآلية وتخضع لرقابة آلية صارمة . والبرامج التي تقدم للمعالجة بالعقل الالكتروني تمد المسيرين بمعلومات تخص :

— مدونة (Nomenclature) العناصر الخاصة بكل ورشة .
— مدونة العناصر الخاصة بكل مورد .
— مدونة العناصر الاجمالية .
— تقديم كتابات مفصلة لاقسام المحاسبة .
— حالات الاستهلاك الخاصة بكل ورشة وبكل مجموعة من مجموعات العتاد .
— حالات الانعاش والتذكير الخاصة بالطلبيات (Commandes) وأيضا الطلبات (Les demandes)
— لوحات القيادة (Tableaux de bord) .
— الحركات المستعجلة .
— مقترحات المشتريات (Proposition D'achat) .
— سجلات الجرد .

تمكن هذه المعلومات المشرفين على ادارة المشتريات والمخزونات من تحليل ودراسة الاحتياجات الضرورية وتحديدها كميا ونوعيا وزمنيا .

ب — تكوين المسيرين : ان عملية التكوين في ميدان تسيير المخزونات لا تجلب اليها التقنيين الذين لديهم كفاءة حقيقية للعمل في هذا الميدان . بل الملاحظ أن اغلبية الاعوان الذين يفضلون التكوين في هذا المجال من الاعوان الاداريين الذين تنقصهم المعرفة الكلية بالمبادئ الفنية الاساسية ، المطلوب توفرها لديهم في هذا المجال وعليه فانه من غير المعقول تكوين اعوان من هذا المستوى للاشراف على ادارة المخزونات. كما يلاحظ انعدام وجود مراكز تكوين للمسيرين بالمركب خلال هذه

الفترة المدروسة ،وبالتالي فانه يمكن تقديم بعض المقترحات في هذا المجال أولا يجب احصاء الاحتياجات في مجال تكوين المسيرين وتقديم تكوين اضافي لهم وأيضا اعداد برامج تكوين تتلاءم والاعمال التي يؤديها مختلف الاعوان من أجل رفع فعالية التسيير ومردوده . بالاضافة الى هذا تدعيم مختلف مصالح هذه الهيئة باطارات لها مقدرة وخبرة في الميدان الصناعي، خصوصا في مجال الصيانة ، عملا بفكرة اعدادهم لتحمل المسؤولية المستقبلية في ميدان التسيير .

خلاصة الفصل الخامس :

بحثنا في هذا الفصل الجانب التنظيمي لوظيفة التموين بمركب الحجار للحديد والصلب ،وذلك من الناحية الادارية حيث وضحنا المحيط العام الذي تمارس فيه هذه الوظيفة ،من خلال تحديد الهياكل الادارية للمركب والمتمثلة في مجموعة وحدات متكاملة بتوزع النشاط فيها على المديريات الفرعية العملية للانتاج ،كهيكل أول ثم المديريات الفرعية العملية لتقديم الخدمات وفي الأخير المديريات الفرعية الوظيفية المركزية ،هذا من حيث التنظيم الاداري أما من حيث مزاولة نشاط التموين فاننا استطعنا ابراز مجموعة من الصعوبات تتعلق بالتنظيم ،التأهيل البشري أدوات التسيير وغيرها ،وذلك من خلال تقسيم الفترة المدروسة الى فترات مرحلية تتناسب ومعطيات كل مرحلة ،من الناحية التنظيمية ،من ناحية التأهيل الفني وكذلك من ناحية تغيير أدوات التسيير العامل بالمركب.

ان أهم ما يمكن استنتاجه وذكره في هذه الخلاصة هو تطابق الصعوبات التي واجهت المركب ،وتماثلها مع تلك الموجودة على مستوى ش . و . ح . ص . ككل (نقص التأهيل في مستوى المستخدمين ،نقص الاعلام الاداري بين مختلف الهياكل ، اهمال العامل الاقتصادي في الدراسة وغير ذلك) . وعليه فانه بالاضافة الى ما ورد في هذا الفصل من ذكر للصعوبات والمشاكل فاننا سوف نضمن خاتمة البحث كل الملاحظات التي سجلناها كنقائص من دراستنا لهذه الوظيفة ، ونقدم اقتراحات بالاعتماد على أسلوب التنظيم الاداري والاقتصادي ،الذي أوردناه في الجانب النظري .

خاتمـــة البحـــث :

تتطلـب دراسـة وبحـث تنظـيم وظيفـة التموين وتسيير المخزونات في المؤسسـات الاقتصـاديـة ، توفـر مجمـوعـة من الأدوات التحليليـــة بحيـث تستخـدم وفـق تسلسل منهجي ، يؤدي ترابـط عناصره ، الـى عرض المشكلـة المدروسـة ، بشكل واضـح من خلال تجزئتهـا الى أهـم العناصر المكونـة لها .

لقد قمنا ببحـث تنظـيم وظيفـة التموين في الشركـة الوطنية للحديد والصلـب في الفترة ما بين 1967 ـ 1982 وكان الغرض من هذا البحـث هو الوصـول الى الكشـف عن العوامـل الداخليـة والخارجيـة ، التي تؤثـر في نشـاط التموين بهـذه المؤسسـة .

لم يكن ممكننا بلوغ هذا الهدف وتحقيـق نتيجـة في هذا المستـوى بدون إستخدام المفاهـيم الاساسيـة في علـم التسيير والادارة بصفـة عامة ، والمفاهـيم الاساسيـة الخاصـة بوظيفـة التموين بصفـة خاصـة ، لذلـك فانّ تحليـل عمليـات التموين باعتبـارها مهمـة موظفـة في خدمـة الأهداف الاقتصـاديـة للمؤسسـة ، يبدو لنا أمـرا لا بد منه ، من أجل الوصـول الـى الكشـف أولا من الانظمـة التي تحكـم وتسيّر هذه الوظيفـة ، ثم ضبـط القوانين الخاصـة بها ، وتحديد طـرق العمـل الداخليـة التي تشغّل وفقها يقـود ابراز هذه العناصـر الثلاثـة ، الى توضيـح طبيعـة العلاقـات الوظيفيـة بين المستخدمين والمصالح الاداريـة ، بحيـث أنه اذا ساد هـذه العلاقـات نوعـا من الوضـوح ، فانّ السيطـرة على وظيفـة التسيير بالمؤسسة تصبـح ممكنـة .

تغطـي وظيفـة التموين نشـاطـات أخرى داخل المؤسسـة ،

فالشراء يعد أول حلقة في سلسلة نشاطات التموين ، ويتضمن اقتناء مواد ومنتوجات ، من محيط التعامل الذي تنتمي اليه المؤسسة . قد يكون اقتناء هذه المواد والمنتوجات من داخل القطر الواحد ، وبذلك نسمي هذا النوع من الاقتناء بالشراء الداخلي . ويكون الشراء استيرادا أو خارجيا اذا تعلق الأمر باقتناء مواد ومنتوجات من الخارج . قد يستقل نشاط الشراء بوظيفة خاصة به داخل المؤسسة ، ومع ذلك يبقى دائما عنصرا أساسيا في نشاط التموين بصفة عامة ، وله قوانينه ونماذجه الخاصة به وبتسييره .

يعد التخزين أيضا نشاطا من ضمن النشاطات التي تغطيها وظيفة التموين ، وله أساليب وطرق متعددة في التسيير ، يعرض معظمها في شكل نماذج خاصة به . يقتضي البحث في فعالية تسيير وظيفة التموين اجراء تحليلا اقتصاديا للمخزون وذلك من خلال تحديد مكونات تكلفة تسيير المخزونات من العناصر المختلفة ، والتي تتعلق بالعمليات الادارية والمادية .

يستخدم في عمليات التحليل والدراسة أدوات فنية وعلمية مثل المحاسبة والاحصاء والرياضيات والمعالجة الاعلامية وغيرها .

تلخص عناصر المشكلة التي قمنا بدراستها في مكوناتها الثلاثة التالية : التموين ، الشراء والتخزين . ان النتيجة التي نصبوا الى تحقيقها هي اختبار مدى فعالية التنظيم الاداري والاقتصادي لوظيفة التموين في الشركة الوطنية للحديد والصلب .

تكمن مؤشرات قياس هذه الفعالية في المقارنة بين المعطيات النظرية التي أوردناها في البحث ومعطيات الحالة التطبيقية الموجودة في الجزء الثاني منه . بناء على هذه المقارنة امكننا أن نصدر حكما بعدم فعالية نظام تسيير هذه الوظيفة في مستوى الشركة ككل ، وكذلك في مستوى مركب الحجار ، ونتخذ كمبررا لذلك ، كل ما احتوته فقرات الفصلين

الرابع والخامس من هذا البحث ، وكذلك ما تضمنته خلاصتاهما ، حيث لاحظنا وجود بعض الصعوبات يعاني منها تسيير الهياكل المكونة للاطار التنظيمي العام للشركة في جانبي الادارة والتسيير . فهناك مثلا ضعفا كبيرا في تكوين المستخدمين الذين يشرفون على تسيير هذه الوظيفة، خصوصا التكوين والتأهيل المتخصصين ، وهو أمر أدى — كما بينّا — الى انعدام وجود وظيفة التنسيق بين مختلف المصالح والاقسام ، مما نتج عنه مضاعفة تكاليف كل وحدة من وحدات المنتوجات من حيث قياس تكلفة التموين بالنسبة للمصالح المعنية والشركة في آن واحد . كما لاحظنا أيضا كثرة الاجراءات البيروقراطية فملف العبور يشتمل لوحده على عشرة أوراق تخص حركة صنف معين من مادة ما أو منتوج . أمّا ملف الاستيراد فهو الآخر يشتمل على حوالي تسعة أوراق ، تخص هي الاخرى حركة المنتوج أو المادة المستوردة . تدل كثرة الاوراق هذه على تعقيد الاجراءات البيروقراطية ، الامر الذي يؤدي الى زيادة المصاريف المنفقة على اقتناء المواد والمنتوجات وضياع الوقت في شكل تجاوز الآجال المحددة لانجاز العمليات الخاصة بهذا النشاط وما يتركه من آثار سلبية على تنظيم الانتاج في الوحدات الانتاجية التي تتبع الشركة والتي يخضع تشغيلها الى عمليات الاستيراد . يمكننا أن نقدم ملاحظة أخرى ، تتمثل في كثرة تداول ملفات الشراء بين المصالح والاقسام الامر الذي أدى الى عدم التقيد باتباع أبسط قواعد تسيير الوظيفة المدروسة بالشركة ، حيث الامثلية في التسيير معدومة . ونقصد هنا ، تحديد نقطة اعادة التموين المثلى وكذلك كمية الطلب المثلى . ربما قد نجد مبررا لعدم احترام هذه القواعد في العوامل الخارجية التي تؤثر في المؤسسة والتي تنتمي الى البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة بصفة عامة فانعدام الاندماج والتكامل ، قد يؤثر

سلبيا حتى في الحالات التي تكون فيها المؤسسة في مستوى الامثل في وظيفة التسيير ،وبالتالي فالمشاكل والصعوبات التي تعانيها الشركة ليست مقتصرة على مصادر التأثير الداخلية فقط بل ،قد نجد من بينها — الصعوبات — ما ينجم مباشرة عن مصادر تأثير خارجية أي من البيئة الاقتصادية بصفة عامة . من بين الملاحظات التي يمكننا اضافتها هنا تلك المتعلقة بالتخزين ،حيث سجلنا وجود الانقطاع في المخزون ،بالرغم من طول الفترات المحددة للتموين . بالاضافة الى ذلك تتعرض الشركة في ممارسة نشاط التموين الى كثير من حالات التموين التجريبية ،أي عدم المعرفة الجيدة بموضوع الاحتياج .

ان أهم ما يمكن استنتاجه وذكره في هذه الخاتمة هو تطابق الصعوبات التي يواجهها المركب في مجال التموين ،وتماثلها مع تلك الموجودة على مستوى الشركة ككل . لذلك فانّ ما يمكن تقديمه من اقتراحات نعتبره موجها للشركة وبنفس الدرجة فهو موجه لمركب الحجار للحديد والصلب .

قبل البدء في تقديم الاقتراحات الممكنة ،نختبر بعض المبادئ الواردة في كتابات هنري فايول ،وذلك من أجل أكتشاف ولو ضمنيا مدى فعاليتها في المؤسسة موضوع البحث من خلال تحليل نشاط المصالح والاقسام المعنية مباشرة بهذا البحث . فالمبادئ الاربعة الاولى المتمثلة في السلطة والمسؤولية ،وحدة الامر ، وحدة التوجيه وسلسلة التدرج ،غير مستوفاة كما هو مطلوب في علم الادارة بحيث تمكننا من اكتشاف ذلك من خلال ضعف وظيفة التنسيق بالمؤسسة ،والتي تشمل حسب رأينا مجموع هذه المبادئ الاربعة .

أمّا بقية المبادئ والتي نبدؤها بتقسيم العمل ،فانّ القيود

البيروقراطية جعلته مجردا من جدواه وأفقد جل الأقسام والمصالح الانضباط المطلوب، وهو مبدأ آخر من المبادئ التي ركز عليها هنري فايول . بالاضافة الى هذا فانّ اخضاع الأهداف الشخصية للأهداف الجماعية وجعل مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار عملية هي الأخرى غير مستوفاة بشكلها المرغوب، لأنّ العمل بمبدأ تغيير الافراد لا تحكمه الفعالية وليس كذلك في كثير من الاحيان بل قد نجد اعتبارات أخرى تتحكم في هذا المبدأ نضيف في الاخير أن مبدءا اساسيا غير معمول به، وربما يعود ذلك الى طبيعة التنظيم الاداري الذي تمّ وفقه المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (وكل المؤسسات الاقتصادية الوطنية) وهو استقرار الافراد وروح المبادرة، حيث يصطدم تحقيق هذا المبدأ دائما بالاجراءات البيروقراطية المبنية على أسس تنظيمية مركزية . لذلك فانّ تقييم مرحلة التنمية المخططة التي غطت الفترة 1967 — 1978 أدى بالمسؤولين الى اتخاذ قرار يقضي باعادة تنظيم الاقتصاد الوطني أي اعادة هيكلة تنظيميا وماليا، بحيث تضمنت بنود المخطط الخماسي الاول 1980 — 1984 استكمال انجاز ما تبقى من المخططات السابقة . وكان هذا مبررا كافيا حسب رأينا لاتخاذ قرار في هذا المستوى، يقضي بتجزئة المؤسسات الوطنية الكبيرة الى مؤسسات اقل حجما وذلك بغية تدارك نقائص الاولى ومحاولة السيطرة عليها كما ذكرنا في جانب التنظيم والادارة والتسيير المالي وغيرهما، من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية المطلوبة — والتي لم تظهر في الفترة المدروسة سواء على مستوى وحدي أو على مستوى كلّي — لتحقيق الأهداف الاساسية للاستراتيجية التنموية . هذه الاستراتيجية التي اتبع في تحقيقها طريقة تسيير مبنية على تركيز الهياكل وتكثيف الاستثمارات فيها . وبالرغم من هذه العملية فانّ المؤسسات الوطنية لم تتمكن من الغاء عدم الانسجام بين حجم الاستثمار والقدرات البشرية

والفنية للاقتصاد الوطني والتي نجمت عن التنمية غير المتوازنة لمختلف القطاعات . بالاضافة الى هذا فانّ أهم ما يميز تنظيم المؤسسات خلال هذه الفترة هو تداخل عملية اتخاذ القرارات، بوجود نظام تسيير معقد جدّا، تضارب الكفاءات بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي أو مخطط اداري مبني على أسس عقلانية .(1)

لقد أحدثت قيود التنظيم هذه نوعا من التركيز في جانب التسيير المالي، وجعلت تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات عملية في غاية الصعوبة،(2) ولم تتح الفرصة لتطوير العمل بمبدأ اللامركزية وتحرير المبادرات .

لقد أدى عدم التوضيح الدقيق لمجالات التدخل وحدود اطاره بهيئات الوصاية، الى التدخل أحيانا حتى في الشؤون التنظيمية الداخلية للمؤسسة . لذلك فانّ ما يمكننا قوله عن الشركة الوطنية للحديد والصلب في جانب التنظيم، ينطبق في كثير منه على بقية المؤسسات الوطنية.

لقد أعيد تنظيم الشركة الوطنية للحديد والصلب من الناحيتين المالية والتنظيمية بحيث جزئت الى تسعة مؤسسات جديدة،(3) متخصصة حسب فروع الانتاج والتوطن الجهوي لنشاطات الاسترجاع، وأيضا في الأشغال والدراسات وفيمايلي تقدم هذه المؤسسات :

---

(1) راجع : L'entreprise publique en Algérie
La revue du C.E.N.E.A.P - Nº 1 - Mars 1985 - P.69.

(2) حسب رأينا فانّ ديمقراطية التسيير تؤدي عند استيعاب مفهومها الى النهوض بالمؤسسة في جانب التسيير، كما تؤدي الى تحقيق الفعالية المطلوبة.

(3) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية — السنة 22 — عدد 3 — بتاريخ 18 جانفي 1983 .

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب .
- المؤسسة الوطنية لانتاج الغازات الصناعية وتوزيعها .
- المؤسسة الوطنية لانجاز أشغال الحدادة والعدانة .
- المؤسسة الوطنية لدراسات مشاريع صناعة الحديد والصلب والعدانة وانجازها .
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة .
- المؤسسة الوطنية للرزم المعدني .
- مؤسسة الاسترجاع بشرق البلاد .
- " " بوسط البلاد .
- " " بغرب البلاد .

مهما يكن من امر فان مضمون اعادة الهيكلة يكمن في عقلنة النشاط الاقتصادي الوطني من خلال عقلنة أداة الانتاج ، وذلك من أجل مجابهة المشاكل والصعوبات التي تطرأ ، من حين لآخر في متغيرات الاقتصاد الوطني ، بتدعيم عملية التخطيط وتوضيح مفهومه في مختلف المستويات . تحديد المسؤوليات في مختلف المستويات بوضوح . تنمية المهارات والقدرات الوطنية فيما يتعلق بنشاط التموين ووسائل انجاز هذا النشاط .

ان عملية اعادة هيكلة المؤسسات تبقى بدون جدوى اذا لم يوضع لها الاطار الملائم من الناحيتين التنظيمية والمالية ، وذلك بتحديد المراحل التي ينبغي ان تنجز عبرها هذه العملية وتقديم النصوص القانونية الضرورية المجردة من أي غموض والتي تخص هذه العملية.

في ظل المعطيات الجديدة يمكننا أن نتكلم عن نتائج اقتصادية ممكنة التحقيق كتخفيض تكاليف التموين بالعملة الصعبة على سبيل المثال ،

فعوض أن نستورد منتوجات منتهية الصنع ،نوكل مهمة صنعها لمتعامل أجنبي ، انطلاقا من مواد أولية محلية فتكون النتيجة أن تكاليف التموين بواسطة هذا المنتوج أقل من لو أن العملية خضعت كلية للاستيراد .

يمكننا أن نقدم اقتراحات أيضا في جانب آخر مهم يتعلق بالحفظ والصيانة ، والذي يساهم بشكل كبير في رفع مردودية وظيفة التموين . فتوسيع هياكل الاستقبال الخاصة بالعتاد من أجل الصيانة لانقاذ الحضيرة المتحركة التي تعاني من مشاكل كبيرة في هذا الميدان في جانب التموين ، سواء تعلق الامر بالسيارات الخاصة أو سيارات الاشغال وأدوات العمل المتحركة ، بحيث أن الصناعة الوطنية المتخصصة في انتاج قطع الغيار بالرغم من أهميتها القصوى في مجال الصيانة فأن دورها مازال محدودا جدا، لانها لا تشكل سوى حلقة بسيطة في سلسلة مصادر مواد وعتاد الصيانة . كما أنه بالرغم من التحسن الذي طرأ في شبكات التوزيع ، وهياكل تقديم الخدمات بعد البيع فانها تبقى غير كافية بالنظر الى احتياجات الحضيرة الوطنية المتحركة في هذا المجال ، لذلك فأن توسيع هياكل الاستقبال الخاصة بالصيانة في هذا المجال ومجالات أخرى أيضا نراه ضرورة ملحة يفرضها تطور المؤسسة والقطاع وحتى الاقتصاد الوطني بصفة عامة ومن الوسائل التي تخفف من حدة مشكلة الصيانة أيضا ، تلك المتعلقة بالاستعمال العقلاني لأداة الانتاج ، بحيث أن هذه العملية تساهم في تطبيق صارم لقواعد الصيانة الموضوعة وفق خطط دائمة نقترح وجودها بشكل مستمر ودائم على مستوى هذا القطاع الحيوي وما يمكن أن يقدم من تدعيم لفعالية أداة الانتاج الوطنية بصفة عامة ، ينبغي وضع مثل هذه المخطط والعمل وفقها على مستوى وحدي وفرعي ما أمكن

ذلك ، ثم النظر الى هذه المشكلة بمنظار كلّي، وفق مخططات وطنية فقط في الحدود التي تعجز المؤسسة عن الاضطلاع بهذه المهمة . قد تؤدي الصيانة الجيّدة الى الاقلال من الانفاق بالعملة الصعبة وأيضا بالعملة المحلية على أداة الانتاج ، لكن نحن نرى بأنّ اتباع سياسة وطنية شاملة في ميدان الصيانة ، يدخل أيضا في تحقيق سياسة التكامل والاندماج الاقتصاديين بين مختلف المؤسسات التابعة لقطاع واحد ، ثم بقية القطاعات المكونة للاقتصاد الوطني، من أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي ينبغي العمل على بناء أسس التسيير الخاصة بجانب الصيانة وذلك من خلال التحكم المطلق في الآلات والمعدات والتعرف الجيّد على كيفية تركيبها حتى تحقق المؤسسة الطموحات المتمثلة في نقل التكنولوجيا الى الاقتصاد الوطني .

لايمكن أن نتكلم عن احداث برامج صيانة فعالة دون أن نرفق هذه البرامج بأخرى موازية لها في ميدان التكوين المتخصص في صيانة الآلات والمعدات وكذلك تكوين المستعملين لهذه الآلات والمعدّات ، ومن الاولوية في هذا المجال النوع التكوين الذي يتطلب درجة عالية من التخصص .

ان الحديث عن التكوين المتخصص يجرنا الى الحديث أيضا عن انشاء معاهد متخصصة تضاف الى تلك الموجودة حاليا بحيث تقدم دروسا للأعوان التقنيين والمسيّرين أيضا حسب برامج دراسية حول وظيفة الصيانة .

ان العمل وفق منهجية علمية لمواجهة التطور التكنولوجي المضطرد يؤدي حسب رأينا الى مواجهة كل الممارسات التي من شأنها أن تقف حائلا دون تقدم المؤسسة . وهناك أدوات علمية كالاعمال

الخاصة بدراسة الجدوى وأبحاث العمليات وغيرهما ، تساهم كلهما في ايجاد علاقة التوافق والانسجام بين الظاهرة التقنية المتمثلة في رقابة وصيانة جهاز الانتاج والظاهرة الاقتصادية المتمثلة في تحقيق الفعالية الاقتصادية المرغوبة لهذا الجهاز .

نخلص في نهاية هذه الفقرة الى نتيجة هامة هي ، أن عناصر الانتاج ينبغي أن تكون على الدوام متوافقة التطور ، بحيث أن استعمال آلة ما ، على درجة من التعقيد ، يتطلب مستوى تأهيل في عنصر الانتاج العمل (الانسان) موافق لدرجة تعقيدها ، لذلك فانّ التوسع في بناء الآلات والتجهيزات يجب أن يرافقه توسعا في بناء الهياكل المخصصة لصيانة هذه الآلات ، ويرافق هاتين العمليتين بناء هياكل خاصة بالتكوين وتنمية المعارف والمؤهلات الفنية والعلمية .

بالاضافة الى الصيانة ، هناك طرق أخرى تساهم في رفع فعالية وظيفة التموين ، اذا ما استخدمت الهيئات المعنية هذه الطرق بعقلانية ملائمة في التعامل ، ففي هذا الصدد تقدم المؤسسات المصرفية وعلى رأسها البنك المركزي دعما قويا للمؤسسة في ناحية انجاح البرامج التموينية الخاصة بها ، خصوصا فيما يتعلق بضغط التكاليف بالعملة الصعبة من خلال اللجوء الى تقليص القروض الخارجية في تمويل الواردات . كما أن للاعلام المصرفي دورا فعالا في جعل المؤسسة تتابع تطور أسعار العملات ، وتتعامل وفقها ، بناء على تنويع مصادر التموين ، التي تؤدي حتما الى الحصول على تخفيضات معتبرة في سعر الشراء الخاص بالمواد والمنتوجات ، من خلال المنافسة التي تفرض على الموردين ، إقتراح أفضل الشروط للدفع وكذلك أفضل الآجال للمناولة .
كما أن من واجب المؤسسة اقناع الهيئات المصرفية بضرورة استيعاب الحركة الصناعية الوطنية بصفة عامة ومحاولة التكيف معها ، للتذليل من التباطئات في تداول الملفات الادارية . نضيف كاقتراح في نهاية

هذه الفقرة ضرورة التمديد الزمني لمخططات رخص الاستيراد الشاملة لتغطية اقتناء بعض المنتوجات واللوازم التي تتطلب وقتا أطول ، يتجاوز السنة التي يخصص لها غلاف رخصة الاستيراد الشاملة .

من بين الوسائل الهامة،التي تساعد في النهوض بوظيفة التسيير على مستوى المؤسسة بصفة عامة ، ووظيفة التموين على وجه الخصوص،هو ادخال الاعلام الآلي في كل قسم من أقسام المؤسسة، وفي مستوى كل ورشة من ورشات المؤسسة أيضا،وذلك من أجل السيطرة التامة على كل معطيات وظيفة التسيير بالمؤسسة .

وأخيرا فانّ التصنيع الذي نشأ في بيئة منقوصة في جانبها المادي بهياكل ضرورية في مستوى الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع كان لابد أن يعاني من صعوبات كالتي ذكرناها . لكن مع كل ذلك فانّ الاعتناء بتصنيف الوظائف المختلفة والتخطيط لنشاطاتها على مستوى المؤسسة والقطاع يعد عملا يدخل ضمن محاولات تذليل كل الصعوبات التي عانت منها المؤسسة خلال الفترة المدروسة .

وعليه فاننا نقدر مساهمتنا في هذا المجال مهما كانت قيمتها بانها جدّ متواضعة وخصوصا عندما يتعلق الأمر بالابحاث باللغة العربية ، وتبقى مجالات البحث الخاصة بهذا الموضوع واسعة جدّا، بامكاننا معالجتها في مستويات أخرى من الابحاث سواء تعلق الامر بدراسة هذا النشاط جزئيا (على مستوى مؤسسة واحدة) أو كليا (على مستوى قطاع واحد) .

المراجـــع :

— د . ابراهيم عباس نتو ، د . هنبي هـ . البرز : المفاهيم الأساسية في علم الادارة .
الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية
. 1980

— حازم الببلاوي : أصول الاقتصـاد السياسي — الاسكندرية . منشأة المعارف 1975 .

— حمدي فـؤاد علي : التنظيم والادارة الحديثة — الأصول العلمية والعمليـة —
بيروت ، دار النهضـة العربيـة للطباعة والنشر 1981 .

— عبد اللطيف بن أشنهـو : التجربـة الجزائريـة في التنمية والتخطيط —
1962 — 1980 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية .
. 1982

— عبد القادر الافندي : نظريـة الاحصاء ، منشـورات جامعة حلب 1975 — 1976 .

— علي عبد السـلام المحزاوي : بحوث العمليات في مجال الانتاج التخزين والنقل —
بيروت . دار العلوم الحديثة 1977 .

— علي الشريف ، علي الشرقاوي : الشراء والتخزين — مدخل القرارات — الاسكندريـة
دار المطبوعات الجامعية . بدون تاريخ .

— عناء خير الدين : الاقتصـاد الرياضـي — القاهرة — الهيئـة العلميـة للكتاب
والاجهزة العلميـة 1971 .

— هيثم هاشم : الأصول العلميـة لوظيفـة الشراء والتخزيـن — دمشق ، مطبعة
الجامعـة ، 1971 .

مجلات ودوريات :

— احداث اقتصاد — عدد 6 — الجزائر . جويلية 1986 .

— تقرير اللجنة الوطنية المكلفة بتحضير المؤتمر الخامس للحزب .
(التخطيط والتنمية) الجزء الاول ، الجزائر : 1983 .

— المخطط الخماسي الثاني . 1985 — 1989 — تقرير عام — وزارة التخطيط.
الجزائر جانفي 1985 .

— العربي العدد 310 ، الكويت سبتمبر 1984 .

— قانون الصفقات العمومية — الجزائر 1967 .

— قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات — الجزائر 1971 .

BIBLIOGRAPHIE.

مــراجـع باللغــة الفـرنسية

كـــــتـب

I. Monographies.

AMER (T.S.).- L'Industrialisation en Algérie: L'entreprise algérienne dans le développement.- Paris: Ed. Anthropos, 1978.

AZOULAY (P.), DASSONVILLE (P.).- Recherches opérationnelles de gestion.- Paris: Presses Universitaires de France, 1976. Tome 2.

BENAISSA (Y.).- technique comptable algérienne.- Alger: E.N.A.L., 1984.

BENISSAD (M.E.).- Economie du développement de l'Algérie.- Paris: Economica, 1979.

BOUSSOUMAH (M.).- L'Entreprise socialiste en Algérie.- Paris: Economica, 1982.

BRUEL (O.).- Politique d'achat et gestion des approvisionnements.- Paris: Dunod, 1982.

CIBERT (A.).- Comptabilité analytique.- Paris: Dunod, 1970.

COLLOC (J.C.).- Etude de l'entrepôt de stockage.- Paris: Ed.commerciale européenne d'éditions et de promotion, 1975.

CONSO (P.), BOUKHEZAR (A.).- La gestion financiére adaptée au contexte algérien.- Alger,Paris: O.P.U., Dunod, 1984.

COUETOUX (M.).- Les Problémes d'approvisionnement.- Paris: Dunod, 1972.

DELFOSSE (M.G.).- Les stocks et les magasins.- Paris: Entreprise moderne d'édition, 1974.

DOUILLET (A.).- De l'organisation à la gestion prévisionnelle.- Paris: les ed. d'organisation, 1971.

GAVAULT (L.), LAURET (A.).- Technique et pratique de la gestion dés stocks.- Paris; J.Delmas et Cie., 1977.

GOULD (J.P.), FERGUSON (C.E.).- Théorie microéconomique.- Paris: Economica, 1984.

HADLEY (G.), WHITTIN.- Etude et pratique des modéles des stocks.- Paris: Dunod, 1966.

HICKS (J.R.).- Valeur et capital: Enquête sur divers principes fondamentaux de la théorie économique.- Paris: Dunod, 1956.

JABOT (R.).- Les Magasins de stockage.- Paris: Les ed.d'organisation, 1979.

KANE (E.J.).- Statistique économique et économétrie.- Paris: A.Colin, 1971.

MEYER (M.).- L'Entreprise industrielle d'Etat en Union Soviétique.- Paris: Cujas, 1966

MORIN (M.).- Comprendre la gestion des approvisionnement.- Paris: P.Dubois S.A., les ed.d'organisation, 1983.

PECHMAJOR (R.).- Guide de l'approvisionneur: Pour un approvisionnement conscient et éfficace.- Paris: Dunod, 1971.

REGIONALD (L.).- Statistiques appliquées.- Montréal: Presses de l'université du Quebec, 1983.

TARONDEAU (J.Cl.).- L'Acte d'achat et la politique d'approvisionnement.- Paris: Ed. d'organisation, 1979.

TEMMAR (H.).- Stratégie de développement indépendant: Le cas de l'Algérie.- Alger: O.P.U., 1983.

THIBAUD(Y.).- Pratique de la gestion industrielle: Les approvisionnement.-S.L.: Chautard et associés, 1981.

ZERMATI (P.).- La pratique de la gestion des stocks.- Paris: Dunod, 1979.

II. Périodiques et articles de périodiques. دوريات ومقالات

ANNUAIRE DE L'AFRIQUE DU NORD.- Paris: C.N.R.S., Tome 6, 1967.

BARREYRE (P.Y.).- " La Fonction d'approvisionnement dans la stratégie de l'Entreprise". In.: Revue française de gestion, N°6, septembre-octobre 1976.

BERNARD (J.).- " Refléchissons à votre gestion de stocks."In.: Revue de travail et méthodes, décembre 1981.

CHOFFRAY (J.M.).- " Perception du risque dans l'achat industriel" In.: Revue française de gestion, N° 22,septembre- octobre 1979.

COPPEL (G.).- " Rentabilité du stockage mécanisé" In.: Revue travail et méthodes, mai 1979.

CROUHY (G.).- " Stock de distribution ou stock de fabrication" In.: Revue française de gestion, N° 25,mars-avril 1980.

Economie, réduction des coûts en devises des approvisionnements exterieurs. In.: El- Moudjahid, N° 6777 du mardi 31 mars 1987.

El-Moudjahid du 27 mai 1986.

L'Entreprise publique en Algérie. In.: Revue du C.E.N.E.A.P., N°1, mars 1985.

FOUSSE (J.L.).- " L'Art de rentabiliser les stocks" In.: Revue française de gestion N°5, mai-juin/juillet- août 1976.

Gestion de production: une informatisation croissante. In.: Revue enseignement et gestion, N°25, 1983.

Le Management de l'achat international.In.: Revue française de gestion, N° 40, 1983

PAVARD (C.).- L'Evolution de la fonction "achat" dans le contexte économique actuel. In.: Direction et gestion des entreprises, N°3, mai-juin 1981.

Revue française de gestion, N° 29, janvier-fevrier 1981.

TARONDEAU (J.C.).- Comment définir une politique d'approvisionnement?.In.: Direction et gestion des entreprises, N° 3, mai-juin1981.

TOUAT (Omar).- Etude sur le stockage et la distribution dans les entreprises publiques: La fonction approvisionnement. In.: Revue du C.E.N.E.A.P.

TOUAT (Omar).- Etude sur le stockage et la distribution dans les entreprises publiques: Les problémes de transport et d'encadrement. In.: Revue du C.E.N.E.A.P, fevrier 1982.

III. Documents de travail. وثائق عمل

Actes/ du séminaire national sur la restructuration des entreprises publiques U.S.E.A. janvier 1986 .Oran.

Aide mémoire sur la distribution des produits sidérurgiques. M.L.D./S.N.S., novembre 1982.

Les approvisionnements et la gestion des stocks à la SONAREM. Séminaire d'approvisionnement. El Achour, Alger- février 1982.

Etude pour la définition d'un modéle national de stockage et de distribution: Rapport de synthése. E.NE.R.I.C.- octobre 1978.

Exposé sur la fonction approvisionnement. SONELEC. Séminaire sur les approvisionnement. El Achour- février 1982.

Exposé sur les approvisionnements. Direction des approvisionnements S.N.Métal. Séminaire approv. Alger- février 1982.

Exposé sur les approvisionnements et la gestion des stocks. S.N.S., séminaire d'information. Alger, février 1982.

Exposé sur les approvisionnements et la gestion des stocks. SONACOME. Séminaire d'information. Alger, février, 1982.

SERIE TABLES.

LAUMAILLES (Robert).- La Gestion des stocks.- Paris: Ed. d'organisation, 1981.

LUSSATO (Bruno).- Les Structures de l'Entreprise.- Paris: Les Ed.d'organisation, 1981.

الفهــرس

مصطلحــــات :

منظـومـات اقتصـاديـة	Entreprises économiques.
مواد أوليـــــة	Matiéres premiéres.
مواد خـــــام	Matiéres brutes.
مواد نصف مصنوعة	Matiéres semi finies.
التقديـرات	Prévisions.
ندرة السلـــــع	Rareté des biens.
منـافـذ	Débouchées.
دراســـة	Etude.
تحليـــــل	Analyse.
متابعـــــة	Suivi.
المحيـط الاقتصـادي	Environnement économique.
المـردوديـــــة	Rendement.
فعــل الشــــراء	Acte d'achat.
مـركـز الشــــراء	Centre d'achat.
التمـويـن	Approvisionnement.
عمليـــة التمــــوين	Opération d'aprovisionnement.
المستعملـــين	Utilisateurs.
الكميـة المطلوبـــة	Quantité demandée.
النوعيـــة	Qualité.
أدنى تكلفـة كليـــة	Coût total minimum.
الظـروف الاقتصـادية السائـدة	Conjoncture économique actuelle.
الاسعـار	Prix.
نتـائـج المؤسســـة	Résultats de l'entreprise.
الأهـداف المخــطـطة	Objectifs planifiés.

Politique de stockage.	سياسة تخزينية
Articles.	الأصناف
Marché Amont.	سوق المنبع
Marché Aval.	سوق المصب
Flux.	التدفقات
Fonctions.	الوظائف
Risque de rupture de stock.	خطر انقطاع المخزون
Prix de revient.	سعر التكلفة
Minimum.	الحد الأدنى
Maximum.	الحد الأعلى
Besoin.	الاحتياج
Equilibres internes.	التوازنات الداخلية
Coût de détention.	تكلفة الاحتفاظ
Coût de demande.	تكلفة الطلب
Consommations.	المستهلكات
Division approvisionnement.	قسم التموين
Service achat.	مصلحة الشراء
Direction commerciale.	المديرية التجارية
Direction générale.	المديرية العامة
Direction technique.	المديرية الفنية
Direction des approvisionnements.	مديرية التموين
Fonction de production.	وظيفة الإنتاج
Fonction d'approvisionnement.	وظيفة التموين
Fonction des ventes.	وظيفة المبيعات
Chiffre d'affaires.	رقم الاعمال
Spécification.	المواصفات

Dépenses.	المصاريـــف
Actives fixes.	أصـول ثابتـة
Matériel d'équipement.	عتـاد التجهـيز
Matériaux de construction.	عتـاد البنـــاء
Immobiliers.	عقـارات
Marché des fournisseurs.	سـوق الموردين
Marché des clients.	سـوق الزبـائـن
Objets sur catalogues.	مـواد على الفهارس
Objets sur devis.	مـواد مصممـــة
Programme d'approvisionnement.	برامـج التمـــوين
Comptabilité matiére.	محـاسبـة المواد
Comptabilité analytique.	المحاسبـة التحليلية
Comptabilité générale.	المحاسبـة العامـة
Contrôle technique.	المراقبـة الفنيـــة
Exoression de besoins.	ابـداء الرغبـــة
Opérations de réception.	عمليـات الاستـــلام
Manutention.	الشحـن التفريـــغ
Efficience économique.	الكفايـة الاقتصـادية
Provision.	المـؤونـــة
Reglementation des factures.	تسويـة الفـاتورات
Gestion économique de stocks.	التسيـير الاقتصـادي للمخزون
Taux de consommation.	معـدل الاستهـــلاك
Relance de la qualité des matiéres.	انعـاش نوعيـة المواد
Commandes d'achats.	طلبيـات الشــراء
Délais.	الآجــــال

Coût de fonctionnement.	تكلفة التشغيل
Valeur globale des achats.	القيمة الاجمالية للمشتريات
Prix d'approvisionnement.	سعر التموين
Coût d'approvisionnement.	تكلفة التموين
Coût de réception.	تكلفة الاستقبال
Coût de stockage.	تكلفة التخزين
Coût financier.	التكلفة المالية
Coût du capital immobil.	تكلفة راس المال المجمد
Charges fixes.	الاعباء الثابتة
Charges variables.	الاعباء المتغيرة
Coût total moyen.	التكلفة الكلية المتوسطة
Coût fixe.	التكلفة الثابتة
Coût variable.	التكلفة المتغيرة
Unité d'utilisation.	وحدة الاستعمال
Unité fonctionnelle.	وحدة وظيفية
Rebus.	النفايات
Dêchets.	الفضلات
Coût moyen pondéré.	التكلفة المتوسطة المرجحة
Echantillon.	العينة
Unité d'approvisionnement.	وحدة التموين
Produit fini.	منتوج منتهي الصنع
Produit semi fini.	منتوج نصف مصنوع
Sections homogénes.	الفروع المتجانسة
Alarme.	تتعلق بانعدام المخزون(انذار)
Alerte.	تتعلق بانقطاع المخزون قبل الاستقبال المقبل (انذار)
Affectation.	تخصيص

A.B.C.	أ . ب . ج . (طريقة لترتيب العناصر المخزنة
Article.	العنصر
Article temporaire.	العنصر المؤقت
Avis de solde de commande.	ما تبقى من الطلبية
Code article.	دليل العنصر
Commande.	طلبية
Taux de possession.	معدل الحيازة
Réference.	مرادفة للعنصر
Repére.	مرادفة لدليل العنصر
Période de révision.	فترة مراجعة
Taux de satisfaction.	معدل الطلبية
Révision pérmanente.	مراجعة دائمة
Taux de service.	معدل خدمة
Saisonnier.	موسمي
Saisònnalité (variation de la demande).	تبدل الطلب
Unité d'achat.	وحدة الشراء
Stock théorique.	كمية مخزنة حسب تسجيل الحركات
Classification.	تصنيف
Modéles globaux.	نماذج شاملة
Modéles d'innovation.	نماذج التجديد
Facteurs individuels.	العوامل الفردية
Facteurs organisationnels.	العوامل التنظيمية
Facteurs d'environnement.	العوامل البيئية
Variables indépendantes.	المتغيرات المستقلة

Variables dépendantes.	متغيرات تابعة
Stratégie du fournisseur.	استراتيجية المورد
Achat industriel.	الشراء الصناعي
Méthodologie scientifique.	منهجية علمية
Approvisionneur.	وكيل التموين
Acheteur.	وكيل الشراء
Code des marchés publics.	دليل الصفقات العمومية
Délais de livraison.	اجل التسليم
Services annexes.	الخدمات الملحقة
Contrôleur de gestion.	مراقب التسيير
Théorie de la demande.	نظرية الطلب
Concurence.	المنافسة
Ententes.	الاتفاقات
Adjudications ouvertes.	المزايدات المفتوحة
Adjudications restreintes.	المزايدات المحدودة
Appel d'offres ouverts.	المناقصات المفتوحة
Appel d'offres restreints.	المناقصات المحدودة
Gré à gré.	الاتصال المباشر
Appel d'offres national et international restreint.	مناقصة وطنية ودولية محدودة
Appel d'offres national ouvert.	مناقصة وطنية مفتوحة
Analyse des offres.	تحليل العروض
Formation des prix.	تشكل الإسعار
Prix objectif.	السعر الهدف
Contrôle des quantités.	مراقبة الكميات
Contrôle de la qualité.	مراقبة النوعية

Contôle des délais.	مراقبة الآجال
Etablissement de la fiche de réception.	اعداد ورقة اثبات الاستلام
Conditions techniques de contrôle.	الشروط الفنية للمراقبة
Lieu de réception.	مكان الاستقبال
Controleurs.	المراقبون
Lots non homogénes.	العبوات غير المتجانسة
Gestion des stocks.	تسيير المخزونات
In put - Out put.	المدخلات والمخرجات
Analyse économique du stock.	تحليل الاقتصادي للمخزون
Régles de gestion de stock d'un produit.	تحديد قواعد تسيير مخزون منتوج واحد
Comptabilité des stocks.	محاسبة المخزونات
Quantité de stock retenu.	كمية المخزون المتبقي
Stock disponible.	المخزون المتاح
Fiche du casier.	ورقة الدرج
Fichier central.	الفهرس المركزي
Stock moyen.	متوسط المخزون
Prix moyen pondéré.	السعر المتوسط المرجح
Fonds propres.	الأموال المملوكة
Débiteurs.	المدينون
Débiteurs.	الدائنون
Investissements.	الاستثمارات
Coût annuel de commande.	التكلفة السنوية لاصدار أمر الشراء
Opérations administratives.	العمليات الادارية
Coût annuel de détention de stocks.	التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون
Opérations physiques.	العمليات المادية
Coût d'obsoléscence.	تكلفة التقادم

Coût d'assurance.	تكلفة التأمين
Taux de rentabilité interne.	معدل المردود الداخلي
Coût de rupture.	تكلفة النفاذ
Nombre de livraison.	عدد المناولات
Facteurs de production.	عوامل الانتاج
Indices.	المؤشرات
Régles de réaprovisionnement.	قواعد اعادة التموين
Approvisionnement cyclique.	التموين الدوري
Approvisionnement avec des quantités fixes.	تموين عن طريق كميات ثابتة
Fonctions économique.	الدالة الاقتصادية
Modéle WILSON.	نموذج ويلسون
Stock de sécurité.	مخزون الأمان
Quantité optimale.	الكمية المثلى
Loi de distribution.	قانون التوزيع
Organisation administrative et économique.	التنظيم الاداري والاقتصادي
Sous direction des échanges commerciaux.	المديرية الفرعية للمبادلات التجارية
Sous direction des ventes internes.	المديرية الفرعية للمبيعات الداخلية
Département de comptabilité et des finances.	دائرة المالية والمحاسبة
Département des études, programmes et organisation.	دائرة الدراسات والبرامج والتنظيم
Section de suivi et de relance.	فرع المتابعة والانعاش
Section de douanes	فرع الجمارك
Section contentieux.	فرع النزاعات
Section de suivi des opérations de paiements.	فرع متابعة عمليات الدفع
Programmation commerciale.	البرمجة التجارية
Placement de l'information.	توظيف المعلومات

Dossiers d'importation.	ملفـات الاستـراد
Dossiers d'exportation.	ملفـات التصـديـر
Choix des offres.	اختيـار العـروض
Division centrale de la gestion commerciale.	القسـم المركـــزي للتسييـر التجاري
Services régionaux de la gestion des stocks.	المصـالح الجهويـة لتسيير المخزون
Attendus. Parcs Locaux.	المرتقبـات .الحضـائر المحليـة
Couverture.	الغطـاء
Moyenne mobile.	المتوسـط المتحـرك